

**Strategien, Zusammenhänge und Probleme
des gruppensdynamisch orientierten
geplanten Organisationswandels**

INAUGURAL-DISSERTATION

**zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultäten
der Albert-Ludwigs-Universität
zu Freiburg i.Br.**

vorgelegt von
Reinhold Bianchi
geboren in Lorrach

Freiburg 1976

1975

**Strategien, Zusammenhänge und Probleme
des gruppendynamisch orientierten
geplanten Organisationswandels**

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultäten
der Albert-Ludwigs-Universität
zu Freiburg i.Br.

vorgelegt von
Reinhold Bianchi
geboren in Lörrach

Freiburg 1976

Referent: Prof. Dr. Dr. H. Bender

Korreferent: Prof. Dr. H. Dahmer

Sprecher: Prof. Dr. M. Erren

Tag der Promotion: 7. Februar 1975



Danksagung

Die Thematik der vorliegenden Arbeit ergab sich aus dem Problemkreis eines Fragen der Organisationspsychologie gewidmeten sozialpsychologischen Seminars von Herrn Professor Dr.Dr.H.Bender. Seiner Unterstützung und nicht zuletzt seiner Geduld gilt mein besonderer Dank.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

	Seite:
1. Methodenkritische Vorbemerkung	1
2. Zur Bedeutung der abstrakten Kooperationssituation	14
3. Zur Konstitution entfremdeter Kooperationsstrukturen	37
3.1 Zur Genese des kapitalistischen Lohnarbeitsverhältnisses	40
3.2 Subjektbezogene Momente entfremdeter Kooperation	54
4. Entwicklungsstufen der Organisationstheorie	76
4.1 Max Webers Bürokratie-Analyse	77
4.2 Taylor's "scientific management"	89
4.3 Mayo's "Human-Relations"-Ansatz	93
5. Zur Charakteristik des Spätkapitalismus	112
6. Der Neo-Human-Relations-Ansatz	124
7. Konstitution und Leistung des gruppenspezifischen Laboratoriumstrainings	143
7.1 Der Laboratoriumsansatz im Spektrum möglicher Strategien geplanten organisatorischen Wandels	143
7.2 Zur Charakterisierung der Laboratoriumsmethodik	146
7.2.1 Soziokultureller Hintergrund	146
7.2.2 Zielsetzung	149
7.2.3 Werte (meta-goals)	152
7.2.4 Kennzeichnung der T-Gruppe	154
7.2.5 Zur Theorie der psychodynamischen Prozesse in der T-Gruppe	161
7.3 Zur historischen Entwicklung der Laboratoriumsbewegung	178
7.3.1 Die Frühphase	178
7.3.2 Der Übergang zum "family"-Laboratorium	191
7.4 Zur Problematik der Evaluation des Laboratoriumstrainings	221
7.4.1 Allgemeine Fragen der Evaluation	221
7.4.2 Interne Kriterien	230
7.4.3 Externe Kriterien	234
7.4.4 N=1-Studien	240
8. Aspekte der Kritik des Laboratoriumstrainings	245
8.1 Der Rückzug der bürokratiekritischen Reformtheorie	246

8.2	Implikationen des Übergangs zum "family"-Laboratorium	258
8.2.1	Die Bass'sche Trainingsphilosophie	258
8.2.2	Funktionalistisches Selbstverständnis und Ausrichtung an den "key-people"	261
8.2.3	OD und sozio-ökonomische Struktur	267
8.3	Die Kontinuität des technokratischen "bias"	274
8.3.1	Lewin: zwischen konsequenter Demokratiekonzeption und unreflektierter Anpassung	274
8.3.2	French: Dominanz der Anpassung	282
8.3.3	Benne: demokratische Werte und Naturalisierung des Wandels	286
8.3.4	Slater und Bennis: Verklärung fremdbestimmter Wendigkeit	290
8.4	Implizit gesellschaftskritische Momente in NHR-Modellen	296
8.5	Zur institutionsanalytischen Kritik des NTL-Laboratoriums: der Ansatz französischer Psychosoziologen	305
8.6	Zur Konstitution der "Behavioral Sciences"	311
9.	Zur Charakteristik des Tavistock Institute of Human Relations (TIHR)	313
9.1	Entstehung und ursprüngliche Orientierung des TIHR	318
9.2	Das Glacier-Projekt	324
9.3	Sofers Projekte	345
9.4	Momente der dritten TIHR-Phase	356
10.	Zur Deutung gruppensystemischer Organisationsentwicklung als Erwachsenensozialisation	371
10.1	Funktionalistische Ansätze	375
10.1.1	Brim	375
10.1.2	Rosow	380
10.1.3	H.S.Becker	385
10.1.4	Schein	388
10.2	Der symbolisch-interaktionistische Ansatz	390
10.2.1	Lüschers Mechanismen beruflicher Sozialisation	394
10.2.2	Weinsteins Fassung "interpersoneller Kompetenz"	398
10.2.3	Rosenwald: Leistung und Grenzen des kritisch rezipierten symbolischen Interaktionismus	403
10.3	Kritisch-psychoanalytische Deutungsperspektiven	412
10.3.1	Aspekte einer kritischen Ich-Theorie	413
10.3.2	Lorenzers Symboltheorie	423
	Literatur	440

V o r w o r t

Die vorliegende Arbeit ist dem Versuch gewidmet, Charakter und Auswirkungen gruppendynamischer Interventionen in die moderne industrielle Arbeitsorganisation einer kritischen Analyse und Reflexion zu unterziehen. Die gruppendynamischen Trainingsverfahren sind nicht von vornherein unter dem Aspekt ihrer Integration in organisatorische Effektivierungsbemühungen von Großunternehmen entstanden. Diese Integration, die sich gegenwärtig als ein Schwerpunkt der gruppendynamischen Aktivität insbesondere im Mutterland der gruppendynamischen Praxis, den USA, darstellt, ist vielmehr ein historisches Produkt, das nur durch eine tiefgreifende Transformation der ursprünglichen theoretischen und praktischen Orientierungen der gruppendynamischen Ansätze zustande kam. Das Verständnis beider Seiten der Beziehung Organisation-Gruppendynamik erfordert somit eine kritische, historisch gerichtete organisations-theoretische Perspektive, die die interessierten Selbstdeutungen der dominierenden Subgruppen der Organisationen wie die, eine funktionalistische Selbstinstrumentalisierung in deren Dienst implizierende Bestimmung der gruppendynamischen Ansätze durch ihre Protagonisten zu transzendieren gestattet.

Diese analytische Zielsetzung verlangt einen, der Konstitution des Gegenstandes entsprechenden mehrseitigen Ansatz. Zunächst gilt es, auf der Basis einer gedrängten Darlegung von Grundzügen kritischer Sozialwissenschaft, die als Kritik "zweiter Natur" (Dahmer) den objektiven Schein der Verdinglichung der sozialen Beziehungen der vergesellschafteten Individuen durchdringt, sich von dem verfestigten Alltagsverständnis von Organisation zu distanzieren und diese als einen geschichtlichen Modus der Sicherung des kollektiven Überlebens der vergesellschafteten Individuen zu begreifen. Die Herausarbeitung des in der kooperativen Form des Arbeitsprozesses von vornherein angelegten kritisch-normativen Moments der "idealen Kooperation", die auf Konsensus der kooperierenden Individuen über Zweck und Form ihres gemeinsamen, strukturierten Handelns verweist, bildet den Hintergrund für die Klärung der wesentlichen Eigenschaften der der kapitalistischen Formbestimmung des gesellschaftlichen Produktionsprozesses entsprechenden Gestalt der industriellen Organisation. Unter den geschichtlichen Bedingungen industrieller Herrschaft erweist sich das Zusammenwirken der organisierten Individuen als fremdbestimmte, antagonistische Kooperation. Deren prak-

tisches Hauptproblem ist um die Frage nach der Motivierung der arbeitenden Individuen zentriert, deren Anstrengungen unter Bedingungen der Lohnarbeit und der diese charakterisierenden "monetären Fremdmotivation" (Luhmann) nur indirekt und in widersprüchlicher Weise mit ihrem Eigeninteresse, ihren eigenen Zwecken verknüpft sind.

Die zu diesem Problem gegebenen Antworten der auf die analytische Erfassung und/oder die praktische Optimierung der organisatorischen Funktionen gerichteten theoretischen Ansätze wandeln sich mit der Entwicklung der technologischen und sozio-ökonomischen Bedingungen und den durch diese determinierten Funktionsanforderungen an die organisatorischen Strukturen. Als historische Stufen der Organisationstheorie, denen bestimmte praktische Ansätze zur Lösung des Problems der Schaffung funktionaler Motivation unter jeweils spezifischer Bedingungen entsprechen, zeigen sich vor allem Max Webers Bürokratie-Analyse, deren um kritische Objektivität bemühte Ausrichtung den später dominierenden Strömungen zumeist abgeht, der Taylorismus zu Beginn des 20. Jahrhunderts, die traditionelle Human-Relations-Schule Mayos in den 30er und 40er Jahren, sowie seit den 50er Jahren eine Strömung, die als Neo-Human-Relations-Ansatz bezeichnet werden kann. Dem Übergang von der traditionellen Human-Relations-Schule zu der Dominanz der Neo-Human-Relations-Ausrichtung entspricht im organisationspraktischen Bereich die Wendung von konventionellen Beratungs- und Schulungsprogrammen zu gruppendynamisch orientierten Effektivierungsstrategien. Objektive Grundlage der neuen theoretischen und praktischen Ausrichtung bildet die nach dem 2. Weltkrieg einsetzende neue Epoche der sozio-ökonomischen Entwicklung, der Spätkapitalismus mit der ihn charakterisierenden dritten technologischen Revolution. Deren Auswirkungen führen zur zunehmenden Obsoleszenz der traditionellen bürokratischen Organisationsstrukturen. Die Bewältigung rapiden technologischen Wandels ist auf organisatorische Flexibilität, diese auf die Bereitschaft und Fähigkeit der organisierten Individuen zu "subalterner Initiative" (Hartmann), auf die gelungene Ersetzung äußerer durch "innere Kontrollen" (Offe) in den Beschäftigten angewiesen. Hier liegt der zentrale Auftrag der gruppendynamischen Intervention in den spätkapitalistischen Großunternehmen.

Um ein adäquates Begreifen der Eigenart der gruppendynamischen organisationsbezogenen Verfahren, ihrer Leistung und ihrer Grenzen, zu ermöglichen, ist es notwendig, von der überallgemeinen Abstraktion "der" Gruppendynamik abzugehen und die konkreten Phasen der Entwicklung des Selbstverständnisses und der praktischen Schwerpunkte der

gruppendynamischen Trainingsbewegung zu betrachten. Dies bedeutet wesentlich die Bemühung um eine kritische Aufarbeitung der Geschichte der NTL-(National Training Laboratories) Bewegung in den USA von dem ersten, noch von Lewin mitgeleiteten, der Bewältigung sozialer Nachkriegsprobleme gewidmeten Trainingslaboratorium bis zur Entwicklung in die Unternehmensorganisation integrierter "family"-Laboratorien und langfristiger OD (Organization-Development)-Programme. Die historische Analyse verdeutlicht die relevanten Aspekte des Übergangs von den frühen, am Lewinschen Aktionsforschungskonzept orientierten Laboratorien zum Modell der "klassischen", auf sich selbst zentrierten T-Gruppe zu Beginn der 50er Jahre, sowie des zunehmenden Zerfalls des "klassischen" Modells unter dem Einfluß der Ende der 50er Jahre verstärkt einsetzenden Orientierung auf die Anwendungsbereiche des Laboratoriumstrainings in den spätkapitalistischen Großunternehmen.

Die organisationsbezogene gruppendynamische Intervention hat ihre eigene charakteristische Evolution. Sie stand zunächst unter dem "orthodoxen" Postulat der Kongruenz der Förderung individuellen Persönlichkeitswachstums mit der Effektivierung der Führungsfunktionen in Gruppen; dieses Postulat deckte sich mit der den Neo-Human-Relations-Ansätzen von Likert, McGregor, Argyris ua. zugrundeliegenden Voraussetzung, daß die Lösung der internen und externen Probleme der Organisation, des "Reziprozitätsdilemmas" und des Anpassungsproblems, pari passu durch die Überwindung der traditionellen bürokratischen und ihre Ersetzung durch partizipative Strukturen, durch Selbststeuerung und Selbstkontrolle der arbeitenden Individuen erreicht werden könnte. Die humanistische Ausgangsorientierung der NHR-Theoretiker und der gruppendynamischen Praktiker wandelt sich jedoch mit der Wende der langen wirtschaftlichen Boomphase nach dem 2. Weltkrieg zu einer Verhärtung der wirtschaftlichen Situation in eine Sichtweise, die angesichts des wieder deutlich zutage tretenden Konflikts zwischen individueller Entfaltungsmaxime und organisatorischem Effektivitätsimperativ zunehmend einseitiger für den letzteren Partei ergreift. Das "family"-Laboratorium, das die kulturelle Inselsituation des klassischen T-Gruppen-Trainings aufgibt und damit die Entstehung einer Atmosphäre psychologischer Sicherheit der Teilnehmer entscheidend behindert, deren Freiwilligkeit zudem kaum mehr gewährleistet ist, stellt das praktische Ergebnis der Integration der gruppendynamischen Ansätze in das Kraftfeld industrieller Herrschaft dar.

Vor dem Hintergrund dieser historischen Entwicklungslinien und der damit verknüpften theoretischen und praktischen Differenzierungen in Form und Inhalt organisationsbezogener gruppendynamischer Verfahren bleibt die auf die Erfassung der Auswirkungen von Trainingsveranstaltungen zielende konventionelle Evaluationsforschung unbefriedigend, da sie mit relativ beliebig aus dem Gesamtzusammenhang herausgelösten Variablen operiert und auf die Entwicklung einer Metaperspektive zur Selbstdeutung der Praktiker verzichtet. Elemente einer den realen Verflechtungen angemesseneren "Evaluation" sucht der der kritischen Beleuchtung des Laboratoriumstrainings gewidmete Teil dieser Arbeit aufzuzeigen. In dessen Zentrum stehen insbesondere die Erörterungen der Kontinuität des technokratischen Grundzugs der gruppendynamischen Trainingsverfahren in ihren verschieden gearteten theoretischen Legitimationsversuchen sowie die Analyse der weitreichenden Auswirkungen des Übergangs zur offenen praktischen Zuordnung des Trainings auf die Ziele der organisatorischen "key people", des industriellen Topmanagements, für Gestalt und Charakter des Trainings.

Die kritische Darstellung der theoretischen und praktischen Evaluation des Interventionsverständnisses und der Interventionsformen des englischen Tavistock-Institute of Human Relations zeigt eine von einem andersartigen Ausgangspunkt zu ähnlichen Umorientierungen wie bei den amerikanischen Laboratorien führende Entwicklung.

Der letzte Teil der Arbeit stellt einige grundlegende Kategorien und Ansätze einer Theorie der Erwachsenensozialisation vor und sucht, die in den vorangegangenen Teilen gewonnenen Einsichten in Struktur und Wirkung gruppendynamischer Trainingsverfahren im Rahmen der Effektivierungsbemühungen der spätkapitalistischen Unternehmensorganisation zum Inhalt dieser sozialisationstheoretischen Ansätze in Beziehung zu setzen.

1. Methodenkritische Vorbemerkung

Die Grundkategorien kritischer Sozialwissenschaft lassen sich wissenschaftstheoretisch aus der kritischen Überwindung des abstrakten Antagonismus entwickeln, in dem sich die Vertreter, auf der einen Seite des äußerlich-kausalen oder funktionalen Erklärens und auf der anderen Seite des einführenden Verstehens als der Prinzipien mit jeweils proklamiertem Fundamentalanspruch, gegenüberstanden und -stehen. Während die positivistische Position der Universalisierung der naturwissenschaftlichen Methodik den strukturellen Unterschied zwischen Geschichte und Natur einebnet und die spezifische Dimension, die menschliches Handeln qua Handeln auszeichnet, nämlich seine symbolisch vermittelte Intentionalität, verfehlen muß, das heißt einen den Phänomenen der Entfremdung sozialer Handlungen und Beziehungen unkritisch anheimfallenden, sie noch affirmierenden Ansatz darstellt, treibt die im Namen der konstitutiven Bedeutung der symbolischen Vermittlung sozialen Handelns vorgetragene Kritik am positivistischen Programm in einen ahistorischen Interpretationsidealismus hinein, indem sie mit der Ablehnung der affirmativen Verdoppelung der Verdinglichung durch den Positivismus zugleich deren objektive, vom Bewußtsein der Individuen unabhängige Realität leugnet.

Habermas hat in verschiedenen Arbeiten die Struktur dieser Kontroverse in differenzierter Weise nachgezeichnet und ihre Lösung in der Perspektive eines "hermeneutisch aufgeklärten und historisch gerichteten Funktionalismus" (Habermas (1967), 306) aufgezeigt. Dieser hat seine Basis in der Einsicht in den historischen Entwicklungszusammenhang einer symbolisch vermittelten sekundären Umwelt als Welt der vergesellschafteten Individuen. Ihr soziales Handeln ist eine Resultante sowohl aus reaktiven Zwängen wie sinnvollen Interaktionen - diese Resultante drückt die historisch konkreten Freiheitsgrade des sozialen Handelns aus. (Habermas (1967), 183)

Die Verabsolutierung der jeweiligen Komponente dieser widersprüchlichen Einheit, sowohl durch das positivistisch-behavioristische Programm der methodischen Gleichstellung der Analyse von menschlichem und tierischem Verhalten, wodurch intentionale Handlungen auf reizstimuliertes und reizadaptives Verhalten reduziert werden, als auch durch den "aktionistischen" Ansatz der rein subjektiven Deutung der sozialen Tatsachen, ist Ausdruck des Verlustes der historischen Dimension in den Sozialwissenschaften. Ein historisch-kriti-

scher Funktionalismus gründet sich dagegen auf das Begreifen des Sachverhaltes, daß das subjektive Verhalten der vergesellschafteten Individuen zwar stets vermittelt ist durch die Interpretationen, unter denen die Handelnden aus dem Erfahrungshorizont ihrer umgangssprachlichen Kommunikation die beeinflussenden Ereignisse auffassen; doch geht der historische Zusammenhang nicht in dem auf, was die Menschen in ihren bewußten symbolischen Leistungen intendieren. "Die motivierten Handlungen sind in einem naturwüchsigen Kontext verschlungen, der durch subjektiv vermeinten Sinn vermittelt, aber nicht gestiftet ist." (Habermas (1967), 116)

Diesem Sachverhalt muß eine kritische Sozialwissenschaft dadurch gerecht werden, daß sie ein dialektisches Selbstverständnis entwickelt, das dem Objektivismus ebenso entgeht, der die gesellschaftlichen Verhältnisse unter historischen Bedingungen handelnder Menschen als gesetzmäßige Beziehungen zwischen Dingen zu formalisieren strebt, wie es auch der Gefahr der Ideologisierung sich erwehrt, "die solange besteht, als Hermeneutik die Verhältnisse naiv an dem allein mißt, wofür sie sich subjektiv halten". (Habermas (1963), 18)

Der historische Stand der Verfestigung der gesellschaftlichen Verhältnisse gegen die unter sie subsumierten Individuen findet seinen kritisch reflektierten Ausdruck in einer objektiv sinnverstehenden Theorie, die die Kategorie des Sinnes durch die Erfahrung der historischen Insuffizienz subjektiven Sinnverstehens hindurch bewahrt in dem Bezug auf den sich hinter dem Rücken der vergesellschafteten Individuen vollziehenden gesamtgesellschaftlichen Prozeß; indem sie diesen als naturwüchsigen begreift, kehrt sich kritische Sozialwissenschaft gegen die affirmative Glättung des Verhältnisses zwischen dem gesellschaftlichen Prozeß und den Subjekten: zu einem solchen Fehlschluß führt sowohl die positivistische Verdoppelung der gesellschaftlichen Verdinglichung, die methodisch den Zwang der Verhältnisse als Naturgesetze des sozialen Verhaltens konstruiert, wie insbesondere die ahistorische Verabsolutierung des subjektiven Sinnverstehens, die den gesellschaftlichen Prozeß in den Intentionen und Kommunikationen der Subjekte aufgehen läßt, ihn dadurch "als ein vom Subjekt her verstehbares, Subjekt-Eigenes mit dem Subjekt versöhnt" und rechtfertigt. (Adorno (1969), 210)

Den hinter dem Subjektivismus der aktionistischen Position zu spürenden Impuls entziffert und bewahrt der kritische Ansatz als eine "verité a'faire"; (Dahmer 1973b , 10) diese kommt aber gerade nicht durch

theoretische Abdichtung gegen die subjektfremde Objektivität der gesellschaftlichen Verhältnisse zu ihrem Recht, sondern allein durch die Beharrlichkeit, mit der kritische Theorie gerade durch die Erfahrung von der Verdinglichung hindurch und indem sie diese Erfahrung schonungslos ausspricht an der "Idee der Gesellschaft als Subjekt" (Adorno a.a.O., 207) festhält, das heißt an der Idee, daß die Objekte der Sozialwissenschaft sich aus ihrer naturwüchsigen Unterworfenheit unter den bewußtlos von ihnen getragenen gesamtgesellschaftlichen Prozeß lösen und zu "Subjekten der kollektiven wie der individuellen Lebensgeschichte" werden können. (Dahmer a.a.O., 8) *) zunächst der Bestimmung der menschlichen Gewohnheit diene - "die Gewohnheit ist mit Recht eine zweite Natur genannt worden, Natur - denn sie ist ein unmittelbares Sein der Seele, - eine zweite, denn sie ist eine von der Seele gesetzte Unmittelbarkeit" (Hegel 1970 III, 184) - aber auch auf den geschichtlich der ersten Natur abgerungenen Raum freier gesellschaftlicher Gestaltung verweist, wie die Feststellung der "Rechtsphilosophie" beweist, wonach der "Boden des Rechts das Geistige, der freie Wille, das Rechtssystem das Reich der verwirklichten Freiheit als eine zweite Natur" sei (Hegel 1968, 51), gewinnt im Anschluß an die Marxschen Kategorien der Entfremdung und Verdinglichung einen eindeutig kritischen Gehalt als Bezeichnung des Zwangscharakters quasinatürlicher sozialer Verhältnisse, deren blinde Gewalt über die Individuen es aufzuheben gilt, indem diese sie unter ihre freie und bewußte Kontrolle bringen. Daher rührt der charakteristische Status der "gesellschaftlichen Naturgesetze", deren Geltung von der kritischen Theorie unter der Perspektive ihrer Aufhebung als historische, das heißt verschwindende Notwendigkeit (Mészáros 1970, 118) formuliert wird, weil sie auf der "Bewußtlosigkeit der Beteiligten" (Engels 1972, 515) beruhen, das heißt einen "defizienten Modus der Vergesellschaftung" (Dahmer 1973b, 7) indizieren. Kritische Naturwissenschaft als Kritik von Pseudonatur befindet sich demnach in historischer Korrespondenz zur Verdinglichung der menschlichen Praxis, die die Verhältnisse, die die Menschen zur Reproduktion ihres Lebens eingehen, ihnen als selbständige, "natürliche" Macht erscheinen läßt. Im Unterschied zur sprachverstehenden und symbolisch interaktionistischen Sozialwissenschaft, der sich Gesellschaft umstandslos in einen Zusammenhang von Symbolen oder direkten Kommunikationsakten der Individuen sublimiert, unterstreicht die kritische Theorie den objektiven Charakter von Gesellschaft, ohne ihr allerdings wie der Positivismus zu verfallen, der den histori-

*) Wegen ihrer insistenten Reflexion auf die historische Kategorie der Naturwüchsigkeit charakterisiert Dahmer die kritische Theorie als "kritische Naturwissenschaft" (Dahmer 1973b). Natur wird hierbei im Sinne der "zweiten Natur" verstanden; dieser Begriff, der bei Hegel

schen, von Menschen gemachten Charakter der sozialen Faktizität unterschlägt, wie Horkheimer in seinem grundlegenden Aufsatz ausführt. (Horkheimer 1937, 255) Dieser Doppelcharakter kritischer Sozialwissenschaft gründet in der sowohl vom positivistischen wie subjektivistisch sprachverstehenden Ansätzen nicht wahrgenommenen Widersprüchlichkeit der Gesellschaft selbst. "Subjektiv ist Gesellschaft, weil sie auf die Menschen zurückweist, die sie bilden, und auch ihre Organisationsprinzipien auf subjektives Bewußtsein und dessen allgemeinste Abstraktionsform, die Logik, ein wesentliches Intersubjektives. Objektiv ist sie, weil auf Grund ihrer tragenden Struktur ihr die eigene Subjektivität nicht durchsichtig ist, weil sie kein Gesamtsubjekt hat und durch ihre Einrichtung dessen Instaurierung hintertreibt." (Adorno (1969), 206) Die "Zwieschlächtigkeit" des gesellschaftlichen Gesamtprozesses wird für die kritische Theorie zum bewußten Widerspruch: sie versteht sich als dialektisches Selbstbewußtsein der widerspruchsvollen Form der menschlichen Vergesellschaftung. Ihr erkenntnisleitendes Interesse hat Habermas das emanzipatorische genannt, sein Impuls treibt zur Auflösung der Formen falschen Bewußtseins, die die Macht der Verhältnisse und die Ohnmacht der Subjekte zwar nicht begründen, aber fixieren. Sozialtechnik, als praktischer Ausdruck der an Verfügungswissen interessierten positivistischen Sozialwissenschaft, stützt sich auf und verstärkt wiederum die Berechenbarkeit der Reaktionen der Menschen, die sich der Übermacht der vorgefundenen Verhältnisse fügen. Der praktische Fortschritt, den die kritische Theorie anstrebt, ist hingegen der Fortschritt der Reflexion, der sich pseudonaturliche Verhältnisse als (unfreiwillig eingegangene) menschliche enthüllen (Dahmer 1973b, 35), und dadurch die Dogmatik der versteinerten Lebenspraxis (Habermas a.a.O., 283) erschüttert.

Ein solchermaßen den objektiven Gegensatz von Individuum und Gesellschaft in seiner historischen Konkretion reflektierender Ansatz kritischer Sozialwissenschaft verbindet inhaltliche und methodenkritische Aspekte zu einem nicht aufzuspaltenden Ganzen. Die Einführung der kritisch-historischen Dimension der Naturwüchsigkeit gestattet es einem kritischen Ansatz, ein Kernproblem der modernen Sozialwissenschaft, die theoretische Bewältigung des praktischen Gegensatzes von Individuum und Gesellschaft, aus seiner traditionellen Statik zu lösen; weder ist Gesellschaft der zwar als "Ärgernis" (Dahrendorf) apostrophierte, aber als unabänderlich hingestellte Naturzwang, noch ist sie in ihrer geschichtlich erreichten Gestalt

schon das durchsichtige Beziehungsganze der freien Interaktionen ihres gesellschaftlichen Zusammenhangs bewußter und mächtiger Individuen. Beide Positionen sprechen ein Moment der geschichtlichen Wirklichkeit aus: die eine die *verité du fait*, die andere die *verité á faire* - aber nur in ihrer widersprüchlichen Einheit vermögen sie dem historischen Stand der menschlichen Vergesellschaftung gerecht zu werden. Dadurch findet der Gegensatz der Individuen zur Gesellschaft als historisch prozessierender seine adäquate theoretische Fassung. Marx skizziert die Entwicklungsstufen des Verhältnisses in den "Grundrissen" mit folgenden Sätzen: "persönliche Abhängigkeitsverhältnisse (zuerst ganz naturwüchsig) sind die ersten Gesellschaftsformen, in denen sich die menschliche Produktivität nur in geringem Umfang und auf isolierten Punkten entwickelt. Persönliche Unabhängigkeit auf sachlicher Abhängigkeit gegründet ist die zweite große Form, worin sich erst ein System des allgemeinen gesellschaftlichen Stoffwechsels, der universalen Beziehungen, allseitiger Bedürfnisse, und universeller Vermögen bildet. Freie Individualität, gegründet auf die universelle Entwicklung der Individuen und die Unterordnung ihrer gemeinschaftlichen, gesellschaftlichen Produktivität, als ihres gesellschaftlichen Vermögens, ist die dritte Stufe." (Marx 1953 ,75) Der "zweiten großen Form" Marx', der bürgerlichen Gesellschaft, entspringt die Erfahrung, daß in ihr die Individuen Akteure und Objekte zugleich sind (Dahmer 1973b , 109); als Schlüssel zur kritischen Auflösung dieser widersprüchlichen Erfahrung entwickelt Dahmer (1973b) die Kategorie des "bewußtlosen Produzierens", die eine zentrale Rolle in den auf Freud und Marx zurückgehenden kritischen Theorien des Individuums und der Gesellschaft spielt. In idealistischer Fassung hat die klassische deutsche Philosophie von Kant bis Hegel die Problematik bewußtlosen Produzierens ausgesprochen, derzufolge die Wirklichkeit Produkt der bewußtlosen Tätigkeit eines von den empirischen Subjekten nur nachträglich zu erschließenden überindividuellen Subjekts sei. Horkheimer und Adorno haben den historisch rationalen Kern der Kantischen Transzendentalphilosophie dechiffriert, welche die gesellschaftliche Aktivität, Bedingung der geschichtlichen Wirklichkeit und ihrer subjektiven Erfahrung, zur transzendentalen Macht der subjektiven Form umdeutete (Horkheimer 1937 , 257f; Adorno (1969), 192). (Eine Übersicht über die verschiedenen Fassungen des Problems des unbewußten Produzierens in der klassischen deutschen Philosophie gibt Dahmer (a.a.O., 109-120); zur kritischen Entschlüs-

selung des Wesens des Hegelschen Geistbegriffs als gesellschaftliche Arbeit vgl. Adorno (1966, 29-40)). Die inhaltlich konkrete Bedeutung unbewußten Produzierens entwickeln die beiden kritischen Theorien: während sich die kritische Theorie der Gesellschaft um die Analyse der Prozesse kollektiv-gesellschaftlichen bewußtlosen Produzierens konstituiert, liegt die Erfahrungsquelle der kritischen Theorie der Subjektivität im Bereich lebensgeschichtlich determinierten, psychisch-individuellen unbewußten Produzierens.

Auch wenn darin, daß sich die beiden Theorien einer schematisch von oben herab vollzogenen Integration sperren, wiederum die historische Fremdheit der vergesellschafteten Individuen gegenüber ihrem eigenen gesellschaftlichen Beziehungssystem sich dokumentiert, so sind sie doch auch nicht gegenseitig zu neutralisieren; der historischen Vorherrschaft der Gesellschaft als Objekt über die Gesellschaft als Subjekt (Adorno (1969)) korrespondiert der Vorrang der Theorie der Gesellschaft über Psychologie; Freuds Diktum, wonach Soziologie nichts anderes sein könne als angewandte Psychologie (Freud GW XV, 194) bleibt ideologisch, solange "Gesellschaft eine ist, in der es auf die Individuen noch nicht ankommt" (Dahmer 1973a).

Die entscheidende Bedeutung einer reflektierten Zuordnung der kritischen Theorie des Individuums, die in der Analyse der praktischen Dialektik des Sozialisationsprozesses Aufklärung über das Hervorgehen "subjektiver Strukturen aus objektiven Prozessen" anstrebt (Lorenzer 1973, 7) zur kritischen Theorie des gesellschaftlichen Prozesses, zeigt sich beispielhaft an der Problematik der Umgangssprache. Für die Psychoanalyse, deren praktisches Ziel ja gewissermaßen eine Sprachkorrektur bildet, nämlich die Bewußtmachung vom individuellen Reflexionsprozeß abgespaltener "Klischees" (Lorenzer), das heißt privatsprachlich verzerrter und mit unbewußter Eigendynamik wirkender Repräsentanzen, für diese Zielsetzung stellt die Umgangssprache die Appellationsinstanz dar; der kritischen Theorie der Gesellschaft hingegen "gilt die Umgangssprache selbst als "revisionsbedürftig, soweit von partikularen Interessen diktierte Interpretationen der gesellschaftlichen Realität sich in ihr als fraglos geltende, allgemein verbindliche Sprachregelungen festgesetzt haben, in denen das kritische Potential der sprachlichen Weltauslegung stillgestellt ist" (Dahmer 1973b, 89). (Vgl. zur Entwicklung einer ideologiekritischen Sprachreflexion auch Habermas, der auf Sprache als Medium in Sprache selber nicht ausgespro-

chener Herrschaft und sozialer Macht hinweist (Habermas (1967), 287))

Als fundamentales Prinzip kann die Einsicht formuliert werden, daß ein die sozialwissenschaftliche Erkenntnisgewinnung charakterisierendes Spezifikum in dem vorgängigen Zusammenhang des Forschungssubjekts und seiner Arbeit mit dem Forschungsgegenstand, den vergesellschafteten Individuen und ihren Beziehungen, besteht. Ein sozial-kommunikatives Verhältnis, wie es die Beziehung des Naturwissenschaftlers zur Forschergemeinschaft, aber nicht zu seinen Objekten kennzeichnet, bildet in der Untersuchung des sozialen Lebens die nicht aufzuhebende Basis, die eine objektivistische Sozialforschung, die die systematische Bedeutung der sinnhaften Strukturierung von Gesellschaft leugnet, höchstens in der Praxis restringieren und aus ihrem methodologischen Selbstbewußtsein verbannen, aber nicht aufheben kann.

Diese Einsicht, "daß der von Subjekten veranstaltete Forschungsprozeß dem objektiven Zusammenhang, der erkannt werden soll, durch die Akte des Erkennens hindurch selber zugehört" (Habermas (1963), 10), lenkt die wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf die normative Bedeutung der sozialen und der auf diese bezogenen inhaltlichen Voraussetzungen sozialwissenschaftlicher Arbeit. Mit großem Nachdruck hat Gouldner in seinem profunden Buch über die "coming crisis of western sociology" (Gouldner 1971) auf die wissenschaftsstrategische Relevanz der Reflexion beziehungsweise Nichtreflexion dieser Voraussetzungen hingewiesen. Das Verhalten der Reflexionsvermeidung und -verdrängung, wie es durch die blinde Übertragung der naturwissenschaftlich-positivistischen Methodik auf die Sozialwissenschaften hervorgerufen wird, kritisiert er als einen "methodologischen Dualismus", der in seiner Konsequenz zu einer artifiziellen Trennung der Menschen in zwei Arten, die Sozialwissenschaftler einerseits und ihre Objekte andererseits, führt. In seinem Plädoyer für eine reflexive Sozialwissenschaft, die diesen Dualismus aufzuheben sich bemüht, weist Gouldner auf die Notwendigkeit eines kritischen Objektivitätsverständnisses hin. Da die Voraussetzungen der wissenschaftlichen Arbeit im allgemeinen, der sozialwissenschaftlichen im besonderen, gravierende qualitative Vorentscheidungen darstellen, die Gegenstandsbestimmung, Schwerpunkt, Methodik und die Beurteilung der gewonnenen Ergebnisse entscheidend beeinflussen, ist Objektivität nur durch die Bewußtmachung und reflexive Durchdringung dieser Voraussetzungen zu erreichen, nicht durch die Proklamation eines abstrakt an dem naturwissenschaftlichen Ideal genormten methodischen Rigorismus, der allzu häufig in den Sozialwissenschaften

eine latente rhetorisch-persuasive Funktion erfüllt: im Schatten seiner aprioristischen Axiomatik und seiner Verwirklichung in hochtechnisierten und spezialisierten Objektivierungs- und Kontrollprozeduren und -apparaturen bleiben die Komplexe folgenreicher, aber subtheoretischer "beliefs" der Forschungssubjekte unhinterfragt. Als Hintergrundannahmen bilden sie aber geradezu eine theoretische Infrastruktur und fungieren als "silent partners in the scientific enterprise" (Gouldner a.a.O.,29). Sie zum Sprechen zu bringen und einer kritischen Prüfung zu unterziehen, ist eine Vorbedingung einer wirklich um Objektivität, das heißt um bewußte Kontrolle aller den Forschungsprozeß beeinflussenden Faktoren sich bemühen^{den} Sozialwissenschaft. Myrdal unterstreicht, daß die bewußtlose soziopolitische Naivität traditioneller Sozialwissenschaft sich als praktischer Opportunismus gegenüber der in der jeweiligen Gesellschaft vorherrschenden "unity of bias" erweist. Diese "unity of bias" "regularly reflects the influence of dominant, though often mistaken, interests. All knowledge about social matters, like all ignorance, tends to be opportunistic, if not carefully and critically scrutinized." (Myrdal 1972 ,166)("Zur Objektivität der Wissenschaft hilft allein Einsicht in die ihr innewohnenden gesellschaftlichen Vermittlungen". (Adorno (1969),189)) In direkter Verbindung mit der Frage der Objektivität steht das sogenannte Werturteilsproblem, es bildet sozusagen ihre andere Seite. Schon Weber hatte die "naive Selbsttäuschung des Fachgelehrten" kritisiert, der glaubt, seine erkenntnisleitenden Gesichtspunkte könnten "dem Stoff selbst entnommen werden" und "der nicht beachtet, daß er von vornherein kraft der Wertideen, mit denen er unbewußt an den Stoff herangegangen ist, aus einer absoluten Unendlichkeit einen winzigen Bestandteil als das herausgehoben hat, auf dessen Betrachtung es ihm allein ankommt". (M.Weber 1951 ,131) Die transzendentallogische Bedeutung der "Wertbeziehungen" reicht freilich über den von Weber ins Zentrum seiner Ausführungen gestellten Gesichtspunkt der Selektion wissenschaftlicher Probleme hinaus, sie erstreckt sich wesentlich auch auf die Konstitution möglicher Gegenstände der Sozialwissenschaft überhaupt. Wie Habermas feststellt, stellt Weber die notwendige Vermittlung der methodisch bestimmenden Wertbeziehungen mit den im vorkonstituierten Gegenstand schon realisierten Wertbeziehungen auf halbem Wege still; (Habermas (1967),88) sein postulat der Wertfreiheit stellt den Versuch einer Neutralisierungslösung dar, wie sie nach ihm in der gängigen Auffassung

von der möglichen Sicherung von Wertfreiheit durch die logische Trennung deskriptiver und normativer Aussagen einen noch engeren Ausdruck fand. Während die naturwissenschaftliche Gegenstandsbestimmung und Methodik seit der Ablösung der kontemplativ-deutenden Naturphilosophie eine gemeinsame Basis mit Selbstverständlichkeitscharakter in einer auf technische Verfügbarmachung vergegenständlichter Naturprozesse gerichteten abstrakten Subjektivität entwickelt hat, läuft die von der Hoffnung auf die Erreichung derselben Verbindlichkeit motivierte Übernahme des technischen Erkenntnisinteresses in den Bereich der Sozialwissenschaft auf eine inhaltlich folgenschwere analytische Vorentscheidung hinaus. Die Instaurierung von Wissenschaftskriterien wie "to predict and to control" bedeutet - abgesehen von ihrer immanenten Untriftigkeit (Toulmin weist in seiner Arbeit über "Voraussicht und Verstehen" darauf hin, daß die Fähigkeit zur Voraussage zwar als ein, aber nicht als das entscheidende Wissenschaftskriterium gelten kann: "Das Vorhersagen ist (...) ein Handwerk oder eine Technologie; es gehört zu den Anwendungen der Wissenschaft und macht nicht ihren Kern aus." (Toulmin 1969, 45). Den Kern sieht Toulmin vielmehr in der Elaboriertheit der "theoretischen Basis", das heißt ihrem systematischen Erklärungspotential.) - eben nicht die Lösung des Forschungsprozesses von seiner Bindung an vorgängige Motive der sozialen Lebenspraxis, sondern die, von der positivistischen Selbstdeutung freilich geleugnete, undiskutierte Alleinherrschaft eines bestimmten Motivs gegenüber anderen: [die Dominanz des sich selbst verborgenen technischen Erkenntnisinteresses impliziert eine vorgängige inhaltliche Festlegung auf die Ontologisierung vorgefundener sozialer Verhältnisse. Das theoretische Zusammenfallenlassen von erster und zweiter Natur zielt allemal auf die Legitimation von Herrschaft, die als solche der bewußten Kritik entzogen, vielmehr mit der Weihe unabänderlicher Naturgesetzmäßigkeit versehen werden soll. (Dahmer 1973a) Die reflexive Differenzierung dieser Zusammenhänge, die allein die unbewußte Geltung "vorwissenschaftlicher", das heißt im sozialen Lebenszusammenhang wurzelnder normativer Bezüge methodischer Überprüfung erschließt, erfordert den dialektischen Versuch, "die Analyse in jedem Augenblick als Teil des analysierten gesellschaftlichen Prozesses und als dessen mögliches kritisches Selbstbewußtsein zu begreifen". (Habermas (1963), 37) ("Those who boast that they are not, as social scientists, interested in what ought to be, generally assume (tacitly) that the

hitherto prevailing order is the proper ideal of what ought to be."
M.Cohen, zitiert nach Blumberg 1968,VII)

Die methodologischen Entscheidungen, die dergestalt von materialer Sozialtheorie unlösbar werden (vgl. auch Krupp, 1961, xii), setzen sich fort in der strukturierenden Wirkung der theoretischen Instrumente; die Erkenntnis des zwingenden Zusammenhangs der Werturteilsproblematik mit dem problem der Wahl einer theoretischen Sprache (Habermas (1967),90) führt zur Einsicht in die transzendentallogische Funktion der wissenschaftlichen Definition, die Seeley als einen "implicit act of legislation so profound as to deserve the title revolutionary" bezeichnet (Seeley 1963 ,57). Die strategische Bedeutung von Existenzaussagen durch den Wissenschaftler hat auch Lewin in seinen Studien über die Feldtheorie in den Sozialwissenschaften nicht übersehen: "Etwas mit 'nicht existierend' zu etikettieren, kommt der Erklärung eines Verbots für den Wissenschaftler gleich. Legt man einem Gegenstand 'Existenz' zu, hat der Wissenschaftler automatisch die pflicht, ihn als Gegenstand der Forschung zu betrachten. Das schließt die Notwendigkeit ein, seine Eigenschaften als 'Fakten' zu betrachten, die im Gesamtsystem der Theorien nicht vernachlässigt werden dürfen. Dies heißt letzten Endes, daß Ausdrücke, mit denen man sich auf die Sache bezieht, als wissenschaftliche 'Begriffe' angenommen werden" statt "bloße Worte" zu sein (Lewin (1947),224). (Durch wissenschaftlichen Konventionalismus oder unter dem Druck anderer sachfremder Einwirkungen können bestimmte Gegenstände andererseits auch tabuisiert werden, wodurch sie aus dem Reich der "Fakten", der wissenschaftlich zugestandenen Erfahrung verbannt werden. Darin liegt die Möglichkeit einer massiven sozialen Kontrolle über den Einzelwissenschaftler, da jeder, der sich nicht an das Tabu hält, zumindest für "sonderbar" gehalten und der Nichteinhaltung wissenschaftlichen Standards verdächtigt wird. Lewin a.a.O.,225) Gouldners Diskussion der theorieformenden Hintergrundannahmen führt ihn - was man als Rückbeziehung des sogenannten Thomas-Theorems auf die Sozialwissenschaft selbst sehen kann (Das "Thomas-Theorem" geht auf W.I.Thomas zurück, der im methodischen Teil seiner mit Fl.Znaniacki verfaßten Arbeit "The Polish Peasant in Europe and America" (1918) die systematische Bedeutung der subjektiven Definition der Situation für das soziale Handeln betonte. Auf eine Kurzform gebracht, besagt das Theorem: "If men define situations as real, they are real in their

consequences." (Thomas, zitiert nach Habermas (1967), 199)) - zur Feststellung: "a social domain defined as real is real in its consequences for theorymaking." (Gouldner a.a.O., 35)

Eine analoge, die Forschung, ihre Dimension und Richtung kanalisierende Funktion übt die Bestimmung der Abstraktionsebene aus, wobei, wie Gouldner bei der Diskussion der Infrastruktur konservativer Sozialtheorie anhand von Plato und Parsons feststellt, der Theoretiker die Möglichkeit hat, seine eigene ideologische Bindung zur Geltung zu bringen und dennoch abzudecken. Denn "having masked one's own values in a set of assumptions about the way the social world is, a theorist may then proceed without having to specify what his values are or even having to admit that they exist. Now, the theorist need only say: this is the way the world is; how convenient that it corresponds to the way I think it should be." (Gouldner a.a.O., 417) Die positivistische Reflexionsfeindlichkeit, die sich der Wahrnehmung solcher unausweichlicher Einbruchsstellen bewußt oder latent wertender Subjektivität des Forschenden versagt, reproduziert im Grunde nur die alte Grundtäuschung des Empirismus, dem schon Hegel nachwies, daß er die von ihm bekämpfte und verpönte "Metaphysik" selbst enthielt und betrieb, allerdings auf eine "völlig unkritische und bewußtlose Weise" (Hegel 1970, I 109). Die fundamentale Bezogenheit von Sozialwissenschaft auf den sozialhistorischen Lebenszusammenhang erweist auch den illusionären Charakter der positivistischen Vorstellung vom Fortschritt der Wissenschaft durch geduldiges Anhäufen von Datenmaterial. Trifft dies schon nicht auf die Entwicklung der Naturwissenschaften zu, die keineswegs dem Bild stetiger Datenakkumulation entspricht, vielmehr durch tiefgreifende Umbrüche ihrer "Paradigmata" (Kuhn 1973), ihrer "Ideale der Naturordnung" (Toulmin 1969) gezeichnet ist, so in umso geringerem Maße auf die Sozialwissenschaften. Der sozialwissenschaftliche Fortschritt vollzieht sich in entscheidender Weise als "ein steter Umbildungsprozeß jener Begriffe, in denen wir die Wirklichkeit zu erfassen suchen (Weber 1951, 207), Folge des Umstands, "daß in den Wissenschaften von der menschlichen Kultur die Bildung der Begriffe von der Stellung der Probleme abhängt, daß diese letztere wandelbar ist mit dem Inhalt der Kultur selbst." Daraus erhellt wiederum, daß "die weittragendsten Fortschritte auf dem Gebiet der Sozialwissenschaften sich sachlich an die Verschiebungen der praktischen Kulturprobleme (knüpfen) und sich in die

Form einer Kritik der Begriffsbildung (kleiden)" (Weber a.a.O., 208). Eine der kritischen Reflexion ihrer äußeren wie inneren sozialen Vermitteltheit verpflichtete Sozialwissenschaft ist deshalb auf das klare Bewußtsein des historischen Charakters ihrer Begriffe angewiesen: in diesen sieht sie weder naiv-realistische Abdrücke der Objekte noch deren unverbindliche Kennmarken, sondern den theoretischen Ausdruck von geschichtlich vermittelten Beziehungen der Menschen zu den Gegenständen und untereinander (Schmidt 1962, 94).

Der grundlegende sozial-historische Bezug kritischer Sozialwissenschaft prägt auch den Charakter der von ihr offengelegten Gesetzmäßigkeiten; diese sollen nicht den hypothetisch-deduktiven Zusammenhang von Sätzen formulieren, die allein durch die sehr eng kanalisierte Erfahrung in Situationen kontrollierter Beobachtung physischen Verhaltens gestützt werden, wie sie "in einem isolierten Feld unter reproduzierbaren Umständen von beliebig austauschbaren Subjekten veranstaltet wird" (Habermas 1963, 13); der kritische Ansatz widersetzt sich der "Residualtheorie der Wahrheit", wie Adorno das positivistische Verfahrensprinzip genannt hat, das in der Selbstverleugnung des forschenden Subjekts die Gültigkeit seiner Ergebnisse garantiert sieht; vielmehr sucht er die insbesondere von der Freudschen Psychoanalyse systematisierte Einsicht zu generalisieren, "daß die Bündigkeit der Erfahrung von Gegenständen, wofern diese ihrerseits, wie die Gesellschaft, wesentlich subjektiv vermittelt sind, mit dem Maß des subjektiven Anteils der Erkennenden steigt und nicht fällt" (Adorno (1957), 102, siehe auch Blumberg 1968, VII); dabei bleibt das forschende Subjekt sich seiner eigenen aktiven Rolle in kritisch kontrollierender Reflexivität bewußt, wofür die intendierte Kontrolle der Interaktion von Übertragung und Gegenübertragung in der psychoanalytischen Situation wiederum als paradigmatisch angesehen werden kann. Derartig gewonnene Erkenntnis über Gesetzmäßigkeiten spricht deren historischen Charakter offen aus; sie sind immer bezogen auf die geschichtlich sich wandelnde Strukturganzheit der Gesellschaft. Der konstitutive Begriff der gesellschaftlichen Totalität ergibt sich dabei nicht durch die umfangslogisch orientierten Abstraktionsschritte der empirisch-analytischen Methodik, sondern nur durch das hermeneutische und gleichwohl kritisch gebrochene Anknüpfen an die Dogmatik des gesellschaftlichen Lebensprozesses, der die Subjekte der Erkenntnis wie deren Gegenstände gleichermaßen vorgängig umfängt. Durch die

Vergegenwärtigung, daß "die Gesellschaft Eine" ist (Adorno a.a.O., 95) gibt die Sozialwissenschaft zugleich ihre vermeintliche Freiheit in der Wahl der Kategorien und Modelle auf ; sie weiß nun, daß "sie nicht über unqualifizierte Daten verfügt, sondern einzig über solche, die durch den Zusammenhang der gesellschaftlichen Totalität strukturiert sind." (Adorno, zitiert bei Habermas (1963), 12)

Die an der gesellschaftlichen Totalität orientierten sozialwissenschaftlichen Gesetze drücken deshalb die Gesetzmäßigkeit der Bewegung des gesellschaftlichen Ganzen aus, das - empiristisch nicht dingfest zu machen (Adorno (1969), 177) - dennoch alle Einzelphänomene durchwirkt; ihre Allgemeinheit bestimmt sich nicht in der unbegreifenen Äußerlichkeit der Abhängigkeitsverhältnisse historisch-neutraler Größen, wie sie sich durch statistische Prozeduren ergeben, sondern sie bezieht sich wesentlich auf "das Verhältnis von Allgemeinem und Besonderem in seiner historischen Konkretion" (Adorno (1957), 97). Solchermaßen dialektisch reflektierte Gesetze stellen gleichermaßen die schonungslose geschichtsmaterialistische Konstatierung der realen Vorherrschaft des Allgemeinen dar, wie die, aus dem Impuls des an der Emanzipation der vergesellschafteten Individuen orientierten Erkenntnisinteresses fließende Verurteilung dieser objektiven Vorherrschaft, die sich dem insistierenden Blick der kritischen Theorie als Versteinerung der Beziehungen der Individuen selbst erweist, als historisch entwickelte Verselbständigung ihres wechselseitigen Zusammenhangs zu einer ihnen fremd gewordenen Macht.

2. Zur Bedeutung der abstrakten Kooperationssituation

Die organisationsanalytische Bemühung muß die Erkenntnis ernst nehmen, daß Organisation ein "durch und durch Geschichtliches" (Adorno (1953), 70) bezeichnet, dessen historische Dynamik formale Begriffsbestimmungen sprengt. Das bedeutet nicht, daß deshalb die Abstraktion "Organisation" als solche nutzlos wäre. Wie Marx anhand des Begriffs der "Produktion im Allgemeinen" aufweist, sind solche Abstraktionen durchaus sinnvoll, "verständige" Abstraktionen, sofern sie wirklich das allen Epochen Gemeinsame hervorheben, fixieren und dadurch Wiederholungen ersparen (Marx 1953, 7). Dieser Stellenwert bezeichnet jedoch auch die Schranke der explanatorischen Kraft solcher Abstraktionen, denn "wenn die entwickeltsten Sprachen Gesetze und Bestimmungen mit den unentwickeltsten gemein haben, so muß gerade das, was ihre Entwicklung ausmacht, den Unterschied von diesem Allgemeinen und Gemeinsamen, die Bestimmungen, die für die Produktion überhaupt gelten, müssen grade gesondert werden, damit über der Einheit - die schon daraus hervorgeht, daß das Subjekt, die Menschheit, und das Objekt, die Natur, dieselben - die wesentliche Verschiedenheit nicht vergessen wird." (ebenda) Wie Produktion immer Produktion auf einer bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungsstufe ist, so auch Organisation. Deshalb erscheint es wenig sinnvoll, Organisationsforschung auf die Feststellung und taxonomische Ordnung universaler Eigenschaften von Organisation schlechthin zu orientieren, was - trotz gegenteiliger Beteuerungen - zur Enthistorisierung und gesellschaftlichen Isolierung des Untersuchungsgegenstandes führt. (Zum Beispiel Caplow 1964) Bevor wir versuchen, in der historischen Konkretion der Gegenwart den inneren Zusammenhang von Organisation mit dem gesellschaftlichen Lebensprozeß der Individuen zu analysieren, ist kurz auf die Organisation im Allgemeinen, als "verständige Abstraktion" im oben ausgeführten Sinn einzugehen.

Die gesellschaftliche Einbettung, auf dieser Stufe ebenfalls abstrakt gefaßt, läßt sich mit Weber als Zusammenhang der "sozialökonomischen Erscheinungen" durch den Tatbestand umreißen, "daß unsere physische Existenz ebenso wie die Befriedigung unserer idealsten Bedürfnisse überall auf die quantitative Begrenztheit und qualitative Unzulänglichkeit der dafür benötigten äußeren Mittel stößt, daß es zu ihrer Befriedigung der planvollen Vorsorge und der Arbeit, des Kampfes

mit der Natur und der Vergesellschaftung mit Menschen bedarf" (Weber 1951 ,161). Gesellschaft, dergestalt als "Funktionszusammenhang menschlicher Selbsterhaltung" bestimmt (Adorno (1969),240), hat ihr Wesen an der Organisation der gesellschaftlichen Arbeit, der Erzeugung von "Lebensmitteln" im weitesten Sinne durch die aktive Auseinandersetzung mit der Natur, "einen Prozeß, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigne Tat vermittelt, regelt und kontrolliert" (Marx 1968 ,192).

Von entscheidender Bedeutung für die adäquate Auffassung der Arbeit als menschlicher, das heißt "Arbeit in einer Form, worin sie dem Menschen ausschließlich angehört" (Marx a.a.O.,193) im Unterschied zu tierartig instinktmäßigen Formen der Arbeit ist die Einsicht in die zentrale Rolle der Zwecksetzung; menschliche Arbeit ist nicht nur Tätigkeit, sondern zweckmäßige Tätigkeit: "Eine Spinne verrichtet Operationen, die denen des Webers ähneln, und eine Biene beschämt durch den Bau ihrer Wachsellen manchen menschlichen Baumeister. Was aber von vornherein den schlechtesten Baumeister vor der besten Biene auszeichnet, ist, daß er die Zelle in seinem Kopf gebaut hat, bevor er sie in Wachs baut. Am Ende des Arbeitsprozesses kommt ein Resultat heraus, das beim Beginn desselben schon in der Vorstellung des Arbeiters, also schon ideell vorhanden war. Nicht daß er nur eine Formveränderung des Natürlichen bewirkt; er verwirklicht im Natürlichen zugleich seinen Zweck, den er weiß, der die Art und Weise seines Tuns als Gesetz bestimmt und dem er seinen Willen unterordnen muß." (ebenda)

Aus dem Charakter der menschlichen Arbeit als bewußter zweckmäßiger Tätigkeit leiten sich sekundäre Kennzeichen her, etwa die Vermittlung des naturverändernden Zugriffs durch selbsterzeugte Arbeitsmittel, worauf sich die Definition des Menschen als "toolmaking animal" durch B. Franklin stützt. In dieser abstrakten Grundbestimmung der menschlichen Arbeit durch den Zweck als gewußten Zielpunkt der Formierung von Natur liegt keimhaft auch schon der Schlüssel zum Verständnis der komplexen Probleme kooperativer Arbeit. Denn im Begriff des Zweckes finden verschiedene sozialwissenschaftliche Aspekte einen gemeinsamen, sie zentralisierenden Bezugspol. In der Bestimmung des zweckmäßigen Charakters der auf die bewußte Erzeugung von Gebrauchswerten zur Bedürfnisbefriedigung ausgerichteten menschlichen Arbeit findet das biologische Moment, das den Menschen als Naturwesen charakterisiert, sowohl seinen gebührenden Ausdruck als

auch die in der symbolischen Strukturiertheit der menschlichen Lebenswelt begründete Aufhebung seiner ungebrochenen Unmittelbarkeit. Zugleich verschränken sich in der Zweckbestimmtheit die kognitiven und motivationalen Momente menschlicher Arbeit. Die bewußt bezweckte Veränderung des Naturstoffes stellt nicht nur die kognitive Form praktischen Handelns dar, in dem sich der Mensch als bewußte Naturmacht mit der bewußtlosen auseinandersetzt, sie ist zugleich die Form genuin humaner Motivation, die sich im Medium symbolischer Vermittlung vollzieht. Im Unterschied zu dem im subhumanen Bereich geltenden und vom verhaltenswissenschaftlichen physikalismus verabsolutierten Konzept der Ursache bilden menschliche Motive keinen direkten ungebrochenen physikalisch-physiologischen gewissermaßen als vis a tergo zu bestimmenden Wirkungszusammenhang, sondern sind allemal durch den Bezug auf Konfigurationen tradierten Sinnes vermittelt. (Siehe Habermas (1967), 295; Dahmer 1973b, 85) Als durch eine bewußte Finalität gerichtete beginnt auch Produktion "als intelligente, das heißt als Symboloperation" (Lorenzer 1971, 50; vgl. auch March und Simon, die die Zielbestimmung als "principal bridge between motivations and cognition" begreifen (March and Simon 1958, 151)). Die motivationale Bedeutung des, durch den als solchen gewußten Zweck symbolisch vermittelten Charakters menschlicher Arbeit setzt sich fort in der zweckbestimmten, rational-funktionellen Konstitution der Arbeitsdisziplin, die zur Verwirklichung des Zweckes notwendig ist; (die Einsicht in diesen Zusammenhang setzt natürlich die kategoriale Scheidung von Herrschaftsdisziplin und Sachdisziplin voraus; vgl. dazu Schumm-Garling 1972, 43) der arbeitende Mensch "verwirklicht im Natürlichen (...) seinen Zweck, den er weiß, der die Art und Weise seines Tuns als Gesetz bestimmt und dem er seinen Willen unterordnen muß. Und diese Unterordnung ist kein vereinzelter Akt. Außer der Anstrengung der Organe, die arbeiten, ist der zweckmäßige Wille, der sich als Aufmerksamkeit äußert, für die ganze Dauer der Arbeit erheischt, und um so mehr, je weniger sie durch den eignen Inhalt und die Art und Weise ihrer Ausführung mit sich fortreißt, je weniger er sie daher als Spiel seiner eignen körperlichen und geistigen Kräfte genießt." (Marx a.a.O., 193)

In der Entwicklung der Disziplin in diesem weiten Sinne, das heißt der kontinuierlichen Unterordnung des Willens unter die Erfordernisse der Zweckverwirklichung, kommt die Dimension des untrennbaren Zusammenhangs der Bearbeitung von äußerer Natur mit der Veränderung

der inneren, der eigenen menschlichen Natur der arbeitenden Subjekte ins Blickfeld. Indem der Mensch durch seine zweckmäßige Aktivität "auf die Natur außer ihm wirkt und sie verändert, verändert er zugleich seine eigne Natur. Er entwickelt die in ihr schlummernden Potenzen und unterwirft das Spiel ihrer Kräfte seiner eignen Botmäßigkeit." (Marx a.a.O., 192) Als bestimmender Ausgangspunkt der inneren "Formierung" der menschlichen Natur in Korrespondenz und Folge der kontinuierlichen Anstrengung der produktiven Aneignung der äußeren Natur ist die Zweckhaftigkeit der menschlichen Arbeit festzuhalten. Es ist der Zweck, der exemplarisch die aktive Einheit von Kognition und Willen bezeichnet, deren Stufen und Formen schon Hegel in den der Entwicklung des "subjektiven Geistes" gewidmeten Teilen seines Werkes differenziert nachgezeichnet hat. (Wenn Burisch feststellt, daß Hegels Philosophie keineswegs allgemein als Bestandteil der soziologischen Tradition anerkannt werde (Burisch 1973, 68), so gilt diese Feststellung bedauerlicherweise in noch viel stärkerem Maße für die Psychologie. Als notwendiges Korrektiv gegen diesen Zustand wäre die Bemerkung Adornos zu beherzigen, wonach "kaum ein theoretischer Gedanke von einiger Tragweite heute wohl der Erfahrung des Bewußtseins, und wahrhaft nicht des Bewußtseins allein, sondern der leibhaften der Menschen gerecht wird, der nicht Hegelsche Philosophie in sich aufgespeichert hätte." (Adorno 1966, 14).)

In der menschlichen Arbeit, die durch die bewußte Antizipation des Zweckes zu dessen Verwirklichung treibt, treffen sich Denken und Wille, theoretisches und praktisches Verhalten des menschlichen Subjekts, in ständiger Interaktion und wechselseitiger Transformation. Ihr Verhältnis, und darin kommt auch bei Hegel die vorrangige Bedeutung des Bedürfnismoments zur Geltung, bestimmt Hegel so: "Das Theoretische ist wesentlich im Praktischen enthalten; es geht gegen die Vorstellung, daß beide getrennt sind, denn man kann keinen Willen haben ohne Intelligenz. Im Gegenteil, der Wille hält das Theoretische in sich: der Wille bestimmt sich; diese Bestimmung ist zunächst ein Inneres: was ich will, stelle ich mir vor, ist Gegenstand für mich. Das Thier handelt nach Instinkt, wird durch ein Inneres getrieben, und ist so auch praktisch, aber es hat keinen Willen, weil es sich das nicht vorstellt, was es begehrt." (Hegel 1968, 52)

In der menschlichen Arbeit konkretisiert sich diese innere Einheit von Wille und Denken, indem zum einen der Wille sich denkend zum bewußten Zweck bestimmt, zum andern die denkende Vorstellung des

Zweckes sich in den tätigen Willen zu seiner Verwirklichung übersetzt. Indem die geforderte Anstrengung durch die kognitive Antizipation des Zweckes rational begründet, das heißt von dem Subjekt selbst direkt auf seine von ihm interpretierte Bedürfnislage bezogen wird, gilt auf dieser Abstraktionsebene eine rational einsichtige Motivation, eine Motivation "durch Erkenntnis" (Horkheimer 1932, 135); diese braucht den Rückgriff auf ideosynkratisch-psychologische Erklärungen des Handelns deshalb nicht, weil auf dieser Abstraktionsebene die rationale Einsicht in die Notwendigkeit der Naturbearbeitung zur Überlebenssicherung und Bedürfnisbefriedigung als direkte Motivation der Zweckbestimmung und -verwirklichung erscheint. (vgl. auch Webers Sicht von Freiheit des Handelns, die er in ausdrücklicher Zurückweisung irrationalistischer Positionen durch die Beziehung auf Zweckmotivation bestimmt: "je 'freier', das heißt, je mehr aufgrund 'eigener', durch 'äußeren' Zwang oder unwiderstehlicher 'Affekte' nicht getrübler 'Erwägungen' der 'Entschluß' des Handelnden einsetzt, desto restloser ordnet sich die Motivation ceteris paribus den Kategorien 'Zweck' und 'Mittel' ein." (Weber, zitiert nach Israel 1972, 145)) Deshalb existiert auf dieser Ebene, auf der sich die Bedürfnisse des menschlichen Gattungssubjekts als rationale Motivation darstellen, auch die Trennung von bewußten und unbewußten Motiven nicht, weil - aufgrund der Abstraktion von den geschichtlichen Momenten repressiver Institutionen und der Verinnerlichung ihrer Tabus - kein Grund zur Unterstellung von Verdrängungswirkungen besteht. Die Zweckbeziehung des abstrakten Arbeitsprozesses stellt demnach einen formalen Vorgriff auf einen Zustand dar, in dem die menschliche Gattung, von der Herrschaft gesellschaftlicher Naturgesetze befreit, ihre Selbsterhaltung, die Befriedigung ihrer frei interpretierten Bedürfnisse, als bewußten Zweck planmäßig betreibt. Es ist dies ein Vorgriff auf einen Zustand, in dem das im Psychologismus angelegte Interesse "so soll es sein" (s. Dahmer 1973 b, 10) real und nicht nur illusionär wie im Psychologismus selbst zu seinem Recht kommt. Der formale Vorgriff bezieht sich dergestalt zugleich auf den realen Geschichtsprozeß, der sich ihm als Bildungsprozeß des seine gesellschaftlichen Verhältnisse bewußt regelnden Gattungssubjekts enthüllt, denn "erst im Endzustand eines reflektierenden Bildungsprozesses fallen alle Handlungsmotive mit dem Sinn zusammen, an dem sich der Handelnde selbst orientiert, also mit den intersubjektiv geltenden Handlungsnormen" (Habermas (1967), 303). Die im Zweck und seiner Verwirklichung aufscheinende prozessierende Einheit von Denken und Wille,

von Kognition und Motivation gilt es, in den komplizierteren Verästelungen der kooperativen Arbeit theoretisch zu bewahren. Nach der Behandlung der einzelnen Elemente des Arbeitsprozesses, Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstand, der verschiedenen funktionalen Bedeutungen des erzeugten Gebrauchswerts als Rohmaterial, Arbeitsmittel oder (End-)Produkt schließt Marx die Analyse des Arbeitsprozesses mit dem Resümee ab: "Der Arbeitsprozeß, wie wir ihn in seinen einfachen und abstrakten Momenten dargestellt haben, ist zweckmäßige Tätigkeit zur Herstellung von Gebrauchswerten, Aneignung des Natürlichen für menschliche Bedürfnisse, allgemeine Bedingung des Stoffwechsels zwischen Mensch und Natur, ewige Naturbedingung des menschlichen Lebens und daher unabhängig von jeder Form dieses Lebens, vielmehr allen seinen Gesellschaftsformen gleich gemeinsam". (Marx a.a.O., 198) Daraus zieht Marx die Folgerung: "Wir hatten daher nicht nötig, den Arbeiter im Verhältnis zu anderen Arbeitern darzustellen. Der Mensch und seine Arbeit auf der einen, die Natur und ihre Stoffe auf der andren Seite genügten" (a.a.O., 198f), das heißt Marx erachtet die Arbeit auf der kooperativen Stufe keiner besonderen Erörterung im Zusammenhang des abstrakten Arbeitsprozesses für bedürftig. Freilich setzten seine Untersuchungen der Beziehung der Arbeit zum Arbeitsmittel den Arbeitsprozeß schon als "einigermaßen entwickelten" voraus (a.a.O., 194). Als ein den abstrakten Arbeitsprozeß als einigermaßen entwickelten ebenfalls kennzeichnendes Merkmal von mindestens derselben Bedeutung ist aber auch die kooperative Form der Arbeit mit den daraus entspringenden Eigentümlichkeiten zu begreifen; die Fortentwicklung der menschlichen Arbeit, die auch zur Komplizierung der zwischen das arbeitende Subjekt und den Arbeitsgegenstand dazwischengeschobenen Arbeitsmittel führt, ist kaum vorstellbar ohne die Entwicklung einerseits auch noch rudimentären Teilung der Arbeit und der dadurch sollicitierten Kooperation. Marx behandelt die Kooperation als schon dem Kapitalverhältnis subsumierte Interaktion, das ihrer Analyse gewidmete Kapitel befindet sich in dem IV. Abschnitt von "Kapital I" mit dem Titel: "Die Produktion des relativen Mehrwerts". Allerdings ist diese Subsumtion in der Bestimmung von Kooperation als "Form der Arbeit vieler, die in demselben Produktionsprozeß oder in verschiedenen, aber zusammenhängenden/Produktionsprozessen planmäßig neben- und miteinander arbeiten", (Marx a.a.O., 344) noch nicht angelegt. Daß hier eine nicht in vollständiger Systematik ausgearbeitete Differenzierung vorliegt, wird durch die von Marx selbst vorgenommene Herausarbeitung der durch das Kapitalverhältnis hervorgerufenen spezifischen Deformation der

Kooperation, ihrer der kapitalistischen Form geschuldeten "Zwieschlächtigkeit" belegt, auf die später zurückzukommen sein wird. Zunächst soll jedoch in einem Zwischenschritt versucht werden, die abstrakten Elemente des Arbeitsprozesses in ihrer charakteristischen Entwicklung auf der Stufe der kooperativen Arbeit zu bestimmen.

Die Momente, die auf dieser Stufe die Differenz zur monologisch aufgefaßten Tätigkeit des einfachen Arbeitsprozesses charakterisieren, sind Auswirkungen der Kombination einer Vielzahl arbeitender Subjekte auf die wirksame Realisierung des gemeinsamen Zweckes ihrer Arbeitsanstrengung hin. Die positiven Effekte der Kooperation, die Marx in den folgenden Sätzen anführt, beziehen sich auf die Erhöhung des Wirkungsgrades der kombinierten Arbeit vieler durch spezifische psychologische, physische und ökonomische Vorteile der Kooperation: "Verglichen mit einer gleich großen Summe vereinzelter individueller Arbeitstage, produziert der kombinierte Arbeitstag größere Massen von Gebrauchswert und vermindert daher die zur Produktion eines bestimmten Nutzeffekts nötige Arbeitszeit. Ob er im gegebenen Fall diese gesteigerte Produktivkraft erhält, weil er die mechanische Kraftpotenz der Arbeit erhöht, oder ihre räumliche Wirkungssphäre ausdehnt, oder das räumliche Produktionsfeld im Verhältnis zur Stufenleiter der Produktion verengt, oder im kritischen Moment viel Arbeit in wenig Zeit flüssig macht, oder den Wettstreit der einzelnen erregt und ihre Lebensgeister spannt, oder den gleichartigen Verrichtungen vieler den Stempel der Kontinuität und Vielseitigkeit aufdrückt, oder verschiedene Operationen gleichzeitig verrichtet, oder die Produktionsmittel durch ihren gemeinschaftlichen Gebrauch ökonomisiert, oder der individuellen Arbeit den Charakter gesellschaftlicher Durchschnittsarbeit verleiht, unter allen Umständen ist die spezifische Produktivkraft des kombinierten Arbeitstags gesellschaftliche Produktivkraft der Arbeit oder Produktivkraft gesellschaftlicher Arbeit. Sie entspringt aus der Kooperation selbst. Im planmäßigen Zusammenwirken mit andern streift der Arbeiter seine individuellen Schranken ab und entwickelt sein Gattungsvermögen". (Marx a.a.O., 348f)

In dieser Aufschlüsselung der Faktoren der Produktivkraft Kooperation bleibt die Seite der Zweckbestimmung außer acht. In der monologischen Konzeption der Arbeit als Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur konnte die Dimension der Bestimmung des Arbeitszwecks als unproblematisch unterstellt werden; sie war durch das Selbsterhaltungsbedürfnis der Gattung Mensch in für die Abstraktionsebene

genügender Präzision gegeben. Die abstrakte Explikation der kooperativen Arbeit muß an dieser Stelle, ausdrücklich oder sich selber unklar, eine Entscheidung treffen: die Beibehaltung der analogen Annahme für die entwickeltere Stufe der Kooperation läuft auf das Postulat eines Konsensus der Arbeitenden über die Zweckbestimmung der gemeinsamen Anstrengung hinaus. Denn dieselbe ungebrochene Zweckbeziehung wie bei der monologisch konzipierten Arbeit des die Gattung verkörpernden Einzelsubjekts ergibt sich für die kooperierenden Subjekte nur auf der Basis ihrer Übereinstimmung über das Ziel ihrer Arbeit.

Durch den gedanklichen Schritt zur Kooperation enthüllt sich so der durch die Form der Analyse des einfachen Arbeitsprozesses verschleierte, in den Bereich des Unausdrücklichen gerückte kritische Gehalt der Konzeption des abstrakten Arbeitsprozesses überhaupt. Dieser kritische Gehalt ist zentriert um die Voraussetzung eines einheitlichen, bei der Marxschen Analyse einzigsten, auf der Stufe der kooperativen Arbeit sich einigenden Subjektes der Zwecksetzung und des tätigen Vollzugs der Zweckverwirklichung. Was sich als wesentliche Bestimmung des menschlichen Arbeitsprozesses unter Abstraktion von seinen geschichtlichen und gesellschaftlichen Formen ergibt, ist selber diesen Formen gegenüber nicht neutral. Der abstrakte Arbeitsprozeß repräsentiert, Hegelisch gesprochen, die Wahrheit des zu seiner geschichtlichen Verwirklichung drängenden Begriffs der Arbeit, ihr die bisherigen Formen menschlichen Arbeitens zugleich beseelendes wie von diesen unter der Bedingung der Abwesenheit eines gesellschaftlichen Gesamtsubjekts aber zugleich verzerrtes historisch immanentes Telos. In dem für die Bestimmung der menschlichen Arbeit zentralen subjektiven Zweckbezug meldet sich schon die Perspektive der konsensumäßigen Fundierung des gemeinsamen Tätigkeitszweckes und, darauf bezogen, der Formen seiner Verwirklichung. In ihrem eigentümlichen theoretisch-praktischen Doppelstatus ist die konsensumäßige Bestimmung kooperativer Arbeit dem von Habermas entwickelten Konzept der idealen Sprechsituation eng verwandt. Habermas hat in seinem kommunikationstheoretischen Ansatz aufgewiesen, daß der Anspruch auf herrschaftsfreie Kommunikation, auf zwanglose Begründung von normativen Geltungsansprüchen in umgangssprachlicher Kommunikation selbst erzeugt wird; die kontrafaktisch eingeführte ideale Sprechsituation des von Zwängen entlasteten Diskurses (siehe Habermas 1971, 197ff) bildet einen, im allgemeinen latent wirkenden, kritischen Bezugsrahmen, auf den rekurriert wird, um eingelebte Interaktionen zu

problematisieren und ihre naiven Geltungsansprüche auf ihre vernünftige Begründbarkeit zu hinterfragen. "Der Vorgriff auf die ideale Sprechsituation ist Gewähr dafür, daß wir mit einem faktisch erzielten Konsensus den Anspruch des wahren Konsensus verbinden dürfen; zugleich ist dieser Vorgriff ein kritischer Maßstab, an dem jeder faktisch erzielte Konsensus auch in Frage gestellt und daraufhin überprüft werden kann, ob er ein zureichender Indikator für wirkliche Verständigung ist." (Habermas 1971 ,136)

Habermas diskutiert die ideale Sprechsituation freilich in einem kommunikationstheoretisch beschränkten Rahmen; er konzentriert sich auf den Nachweis, "daß die Kommunikationsstruktur selber dann und nur dann keine Zwänge produziert, wenn für alle möglichen Beteiligten eine symmetrische Verteilung der Chancen, Sprechakte zu wählen und auszuüben, gegeben ist." (a.a.O.,137) Der unter diesen Bedingungen zustandgekommene Konsensus trägt deshalb einen stark kontemplativen Charakter; dagegen greift der Konsensus der arbeitenden Subjekte der "idealen kooperativen Situation" über die freie Erörterung des Wahrheitsgehaltes von Propositionen hinaus auf die Bestimmung von Handlungszielen und die Verbindlichkeit ihrer Verwirklichung. In noch stärkerem Maße als die ideale Sprechsituation, die tendenziell Handeln in Sprechen aufgehen läßt, (vgl. Lorenzer 1973 ,140) ist deshalb die ideale kooperative Situation als ideales Sprachspiel im Sinne Wittgensteins zu begreifen, das die praktische Einheit von Sprache und Handeln in einer bei Wittgenstein freilich ahistorisch entworfenen Lebensform akzentuiert. (Habermas (1967),259) Um so mehr gilt für die konsensumäßige Fundierung von Kooperation die Schlußfolgerung Habermas' über den Zusammenhang der Idee des wahren Konsensus und der des wahren Lebens, zu der eine kritische Sinnverstehen verpflichtete Sozialwissenschaft gedrängt wird: "Die Idee der Wahrheit, die sich am wahren Konsensus bemißt, impliziert die des wahren Lebens. Wir können auch sagen: sie schließt die Idee der Mündigkeit ein. Erst die formale Vorwegnahme des idealisierten Gesprächs als einer in Zukunft zu realisierenden Lebensform garantiert das letzte tragende kontrafaktische Einverständnis, das uns vorgängig verbindet und an dem jedes faktische Einverständnis, wenn es ein falsches ist, als falsches Bewußtsein kritisiert werden kann." (Habermas 1970 ,100)

Als inhaltliche Parallele zur Konzeption der idealen kooperativen Situation läßt sich ein auf dem Gebiet der politischen Theorie vom frühen Marx entwickelter Gedanke verstehen; in seiner Kritik des

Hegelschen Staatsrechts bestimmt Marx in einer kritischen Gegenüberstellung der Grundzüge von Monarchie und Demokratie diese als die "Verfassungsgattung": "Die Demokratie ist die Wahrheit der Monarchie, die Monarchie ist nicht die Wahrheit der Demokratie. (...) Die Monarchie kann nicht, die Demokratie kann aus sich selbst begriffen werden. (...) Die Demokratie ist die Verfassungsgattung. Die Monarchie ist eine Art, und zwar eine schlechte Art. Die Demokratie ist Inhalt und Form. Die Monarchie soll nur Form sein, aber sie verfälscht den Inhalt. (...) Die Demokratie ist das aufgelöste Rätsel aller Verfassungen. Hier ist die Verfassung nicht nur an sich, dem Wesen nach, sondern der Existenz, der Wirklichkeit nach in ihren wirklichen Grund, den wirklichen Menschen, das wirkliche Volk, stets zurückgeführt und als sein eignes Werk gesetzt. Die Verfassung erscheint als das, was sie ist, freies Produkt des Menschen". (Marx (1843), 230f) Das in diesen Sätzen angedeutete Prinzip einer geschichtlichen Dialektik von Form und Inhalt drückt sich unter verändertem inhaltlichem Bezug aus im Verhältnis des praktisch folgenreichen Konsensus als Grundbestimmung der idealen kooperativen Situation zu den geschichtlichen Gestalten herrschaftlich überformter Kooperation. Diese finden als historische Selbstentzweiung der vergesellschafteten Individuen nur durch den kritischen Vorgriff auf die Struktur herrschaftsfreier Kooperation ihre dem realen Prozeß adäquate theoretische Fassung. In den im Marxschen Sinne des Wortes "vorgeschichtlich" verfaßten Kooperationsstrukturen wirkt dieser Vorgriff als praktischer Impuls, der ihre naturwüchsige, pseudo-kommunikativ konstituierte Legitimationsbasis in Frage stellt. In der zweckgerichteten Koordination der bewußten Kooperation vieler zeigt sich das dem abstrakten Arbeitsprozeß entspringende Organisationsmoment. Es erscheint insbesondere in der nicht durch Herrschaftsinteressen bedingten Seite der Leitungsfunktion: "In allen Arbeiten, worin viele Individuen kooperieren, stellt sich notwendig der Zusammenhang und die Einheit des Prozesses in einem kommandierenden Willen dar, und in Funktionen, die nicht die Teilarbeiten, sondern die Gesamttätigkeit" betreffen (Marx, Kap.III, 397).

Der entscheidende Gesichtspunkt für die Wirkungsweise und Struktur der die Anstrengungen der arbeitenden Subjekte gliedernden und vereinheitlichenden Leitungsfunktion liegt im Charakter ihrer Autoritätsbasis. Die Autoritätsbeziehung als durch den Einzelnen vollzogene Überordnung einer als maßgeblich anerkannten Instanz über seinen

eigenen Willen, kann unter der Voraussetzung der konsensusbegründeten Kooperation nur aus den sachlichen Notwendigkeiten der Zweckverwirklichung fließen, die die Bedingungen kombinierter Tätigkeit mit der ihr inhärierenden Komplizierung interdependenter Prozesse anstelle der unabhängigen Tätigkeit der Individuen berücksichtigen muß. Die Funktion der Leitung ergibt sich aus der sachlich-rationalen Organisation des kooperativen Arbeitsprozesses. Die Koordination wird vom freien Einverständnis der kooperierenden Subjekte getragen, die Unterordnung unter ihre Erfordernisse ist keine blinde, die die Subjekte vor ihrem Bewußtsein rational nicht rechtfertigen könnten, sondern einsichtig motiviert durch das objektive Interesse am Inhalt des kooperativ angestrebten Zwecks. Im formalen Vorgriff des abstrakten Kooperationsprozesses ist die von Marcuse resümierte Kantsche Forderung erfüllt: "Die Synthesis von Freiheit und Zwang darf nicht so geschehen, daß die ursprüngliche Freiheit des Individuums der gesellschaftlichen Heteronomie geopfert wird. Der Zwang darf nicht von außen an das Individuum herangetragen werden, die Einschränkung der Freiheit muß eine Selbsteinschränkung, die Unfreiheit muß eine freiwillige sein." (Marcuse (1936), 86)

Es ist die von Bahrndt als "Urform der Autorität" (Bahrndt 1958, 98) bezeichnete Sachautorität, die Autorität des kollektiv angestrebten Zwecks, die "Autorität des Dampfes", wie Engels prägnant für den Industriebetrieb formulierte (Engels (1874), 600), die in der Bestimmung der Leitung als abstraktes Moment der Organisation zur Geltung kommt.

Aus der Natur des angestrebten Zwecks leitet sich auf der Stufe des kooperativen Arbeitsprozesses ebenso die organisatorische Struktur der Kooperation ab. Der funktionale Gesichtspunkt der optimalen Mittelwahl zur Zweckverwirklichung durchdringt alle organisatorischen Bestimmungen. Da der bewußte Wille zur Realisierung des antizipierten Zieles als Motor einer rational intrinsischen Motivation wirkt, besteht auf dieser Ebene auch kein Grund zur Auskristallisierung und Verfestigung formaler und, gegen diese gewendet, informaler, gewissermaßen gegenkultureller Strukturen. (In Übereinstimmung mit dieser Sichtweise stellt etwa auch Likert fest, daß in seinem organisatorischen Idealsystem die Trennung von formaler und informaler Organisation wegfällt: in seinem "system 4" "informal and formal organizations are one and the same; hence all social forces support efforts to achieve organizational goals" Likert, zitiert nach G. Strauss

(1968 , 114); ähnlich die Aussage von Miller und Rice, in deren Terminologie der Gegensatz von formalen vs informalen Strukturen als Differenzierung von task vs sentient systems erscheint; sie kommen zur Einsicht, daß "sentience", das auf gefühlsmäßiger Bindung basierende Engagement "is likely to be strongest where task and sentient boundaries coincide and, more particularly, where members share both a common belief in the objective of the group and complementary beliefs about their respective contributions to it." Miller and Rice 1967 , 259 .) Organisation als strukturierte Kombination individueller Anstrengungen bleibt hier durchsichtig bezogen auf die Verwirklichung des gemeinsam gewußten Zweckes; die "menschlichen Beziehungen" sind in der Organisation durch den Zweck vermittelt (Adorno (1953), 69), aber entscheidend ist die Qualifizierung der Beziehung dieses Zweckes zu den Organisierten. Auf der Ebene der idealen Kooperation verbindet der Organisationszweck die Individuen nicht, wie in herrschaftsbestimmten Organisationen, in einer äußerlichen, von einem fremden Willen bestimmten Funktionsstruktur; da der Zweck vielmehr als gewußter eigener der Individuen in direkter Weise an diese gebunden ist, so ist auch die Vermittlung der Beziehung der Individuen durch diesen Zweck von der Art, daß sie ungebrochen die Subjektivität der Individuen integrieren kann. Die Unterordnung der einzelnen kooperierenden Subjekte unter die funktionale Koordination ist motivational unproblematisch, da den Einzelnen in der Leitung keine fremde Macht, sondern ihr eigener zusammengefaßter sachlicher Wille entgegenkommt, der die aus der Natur der Sache fließende praktische Notwendigkeit formuliert. (Die auf der Ebene der abstrakten Kooperation deutlich werdende Wesensverschränkung von selbstbestimmter Kooperation und Sachautorität wird durch Feststellung verschiedener Autoren bestätigt. So spricht Selznick vom "ideal of rational, free-willed consent" (Selznick 1957, 150); C.J. Friedrich bezeichnet als rationale Autorität die "Macht, die nicht auf Zwang beruht" (C.J. Friedrich in Stammer, Hrsg. 1965, 123); Janowitz begreift funktionale Autorität als demokratische Autorität (siehe H. Hartmann 1964, 137); Gouldner sieht in dem von ihm als Gegensatz zur "punishment-centered bureaucracy" entworfenen Typus der "representative bureaucracy" funktionale Autorität und demokratische Legitimation verbunden (siehe H. Hartmann 1964, 5 und 17); Hartmann unterstreicht die egalisierende Wirkung funktionaler Autorität (H. Hartmann 1964, 75), die auf die permanente aktive Legitimierung durch die Betroffenen selbst angewiesen ist, da Weisungen im Sinne eines Befehls in funktionalen Be-

ziehungen nicht existieren (ebenda, 60f.) Nur unter dieser Prämisse des grundlegenden Konsensus trifft die These Selznicks von der "indivisibility of control and consent" zu (Selznick (1948), 263), deren zunächst beanspruchte generelle Geltung Selznick selbst - allerdings ohne genauere Erklärung - auf eine "optimum situation" einschränkt (a.a.O., 277). Der theoretische und empirische Status dieser "optimum situation" wird von Selznick freilich nicht erläutert; doch liegt auf der Hand, daß seine adäquate Fassung auf den kritischen Vorgriff der konsensusfundierten Kooperation und die aus ihr fließend gemeinsam getragene rationale Sachautorität verweist. Auf die Konzeption einer derartigen Sachautorität versuchen sich auch Autoren wie H.A.Simon und W.E.Moore zu stützen, wenn sie die Existenz einer "final authority" (W.E.Moore 1957, 90) und der Hierarchie (Simon 1960, 202ff) verabsolutieren wollen. Es liegt auf der Hand, daß sie dabei die abstrakten Momente des Arbeits- und Kooperationsprozesses mit dessen geschichtlichen, herrschaftsmäßig bedingten Formen konfundieren. So behauptet W.E.Moore über die funktionale Koordination hinaus die Notwendigkeit einer final authority im Sinne der herrschaftsmäßigen Organisationshierarchie mit der Begründung, daß "1) the overall policies of the organization must proceed from the responsible center of control of that organization, and 2) this is more particularly true since the organization must be prepared to adapt itself to changed conditions." (W.E.Moore ebenda) Während der erste Punkt das "responsible center of control", das er begründen soll, schon voraussetzt, trägt der zweite Punkt eindeutig den Charakter einer Differenzierung im funktionalen Bereich. Die hierbei erkennbare Strategie, ohne vorherige Klärung des Verhältnisses von Arbeitsprozeß und Herrschaftsform das skalare Moment unter der Hand als funktionale Notwendigkeit hinzustellen, ist bei H.A.Simon noch deutlicher zu erkennen.

Simon ist bestrebt, die Unvermeidlichkeit der hierarchischen Organisationsstruktur mit der ihr eigenen pyramidenförmigen Autoritätsstruktur aus ihrer Universalität nachzuweisen. Dazu nimmt er seinen Ausgangspunkt bei der umstandslosen Gleichsetzung von funktionaler Subsystembildung mit Hierarchie; unter dieser Prämisse sieht er sich in der glücklichen Lage, Hierarchie als Produkt der natürlichen Evolution, von den Gebieten der Physik, Chemie, Biologie bis zum kosmischen Bereich der Planetensysteme wiederzufinden. (Simon 1960, 202)

Simons Beweis der absoluten Notwendigkeit der organisatorischen Hierarchie exemplifiziert eine charakteristische Argumentationsweise: zunächst Herausgreifen einer Kategorie aus der komplexen sozialen Wirklichkeit, sodann Verdünnung ihres Gehalts bis zu der Stufe, daß ihr Phänomene aller geschichtlicher Stufen oder darüber hinaus noch natürlicher Bereiche subsumiert werden können. Nach der Feststellung der Universalität dieser hyperabstrakten Kategorie greift man dann wieder zur konkreten Ausgangskategorie und hantiert mit ihr, wie man ihr Universalität bewiesen hätte. Marcuse hat diesen Trugschluß in Anlehnung an A.N.Whitehead "fallacy of misplaced abstractness", den Irrtum der verfehlten Abstraktheit genannt (Marcuse 1970 ,126). Es ist dieser Irrtum der Überverallgemeinerung, durch den Abstraktionen ihren verständigen Charakter verlieren und sich in "verkindete", "wohlfeile" Abstraktionen verwandeln (Marx 1953 ,160 und 917), die, über alle realen gesellschaftlichen und historischen Differenzierungen hinweggehend, überall immer dieselben abstrakten Kategorien sieht. "Soweit ich von dem abstrahiere, was ein Konkretum von seinem Abstraktum unterscheidet, ist es natürlich das Abstraktum, und gar nicht von ihm unterschieden." (Marx a.a.O.,161) (Siehe auch Marx,10, 1970) Obwohl der Irrtum der Übergeneralisierung auch bei gruppentheoretischen Arbeiten sehr häufig ist, können sie doch bei kritischer Interpretation, das heißt einer Interpretation, die sich des spezifischen Status der abstrakten Gruppenkategorien und ihrer Differenz zur historischen Konkretion bewußt bleibt, wesentliche theoretische Einsichten und empirische Erläuterungen liefern. So vermag ein bei Cartwright und Zander angeführtes Experiment von Raven und Rietsema (siehe Cartwright und Zander 1968, 410) zur Verdeutlichung der Bedeutung der Momente der abstrakten Kooperation beizutragen. Raven und Rietsema suchten, die motivationale Rolle der Kognition im Gruppenprozess experimentell nachzuweisen. Zu diesem Zweck variierten sie die den Versuchspersonen vermittelte Klarheit des Verständnisses des Gruppenziels und des dahinführenden Weges. Sie fanden, daß die Versuchspersonen mit einem klaren Bild eine stärkere Bindung an das Gruppenziel, mehr Einfühlung in Gruppenemotionen und eine größere Bereitschaft, Einfluß von seiten der Gruppe zu akzeptieren, zeigten, als diejenigen, denen Ziele und Wege ihrer Gruppen unklar waren.(ebenda) Auch wenn der Inhalt der Ziele und die Beziehung der Individuen zu ihnen in dem Bericht nicht erwähnt werden, so belegt schon der motivationale Einfluß des isolierten kognitiven Faktors der Klarheit des Verständnisses doch recht eindrucksvoll einen Aspekt der auf der

abstrakten Kooperationsebene idealtypisch anzusetzenden rationalen Motivation. Ein weiteres von Cartwright und Zander erwähntes Experiment, von Horwitz durchgeführt (siehe Cartwright und Zander a.a.O., 410), bestätigt die Funktion eines "group goal as an inducing agent" (ebenda). Im Begriff des Gruppenziels ist dabei die Bestimmung bzw. Billigung dieses Ziels durch die Individuen mitgedacht. Horwitz fand, daß diejenigen, die das Gruppenziel voll akzeptierten, auch die stärkste bedürfnismäßige Spannung zeigten, daß die Gruppe ihr Ziel erreiche. (ebenda) Auch im beschränkten Rahmen eines derartigen Experiments und in der abgeschwächten Form, in der sie darin erscheint, zeigt die konsensusbegründete Bestimmung des Gruppenzwecks ihre motivationale Kraft.

Auf andere Weise verdeutlicht die leadership-Analyse Knickerbockers (Knickerbocker 1948), eines Autors aus dem Umkreis der Neo-Human-Relations-Schule von McGregor die fundamentale Bedeutung der Zweckbestimmung durch Verständigung und der damit verknüpften charakteristischen Autoritäts- und Motivationsbasis als wesentlicher Bestimmungen des funktionalen Organisationszusammenhangs. Die verschiedenen Momente des abstrakten Gruppenprozesses ordnen sich ihm in einer rationalistischen, die Abstraktionen ohne geschichtliches Bewußtsein setzenden Analyse, dennoch - dank der Konsequenz seines funktionalistischen Fragens - zur Konstruktion eines "'natural' relationship of functional leadership" (Knickerbocker a.a.O., 38), in der un schwer der formale Vorgriff der idealen kooperativen Situation zu erkennen ist. Die Einsicht, daß das Funktionale aus sich heraus das skalare Moment nicht zeitigt, drückt sich bei Knickerbocker, freilich in blinder Begriffslosigkeit, darin aus, daß er das skalare Modell unverbinden neben das funktionale Modell stellt.

Knickerbocker konstruiert leadership als eine funktionale Arbeitsbeziehung (workung relationship), die an ihrer Nützlichkeit zur Bewältigung der von der Gruppe gesetzten Aufgaben gemessen wird. Dabei widersteht Knickerbocker der Versuchung, im Begriff des Führers, nach der Ableitung von dessen funktionaler Nützlichkeit, das in der historischen Faktizität gegebene Herrschaftsverhältnis wieder mitzudenken. Vielmehr konzentriert er bewußt den funktionalen Leitungsaspekt im Konzept des "functional leader" und stellt diesen dem leader als "Symbol" gegenüber, in dem er die nicht funktional begründeten Aspekte der Führungsposition zusammenfaßt, ohne allerdings das hier entscheidende Herrschaftsmoment klar genug herauszuarbeiten;

Knickerbocker erwähnt in diesem Zusammenhang nämlich vorrangig das Epiphänomen, daß der leader als Symbol in einer "concerted action through various media of publicity" geschaffen werde (Knickerbocker a.a.O.,25).

Die dynamischen Prämissen für seine funktionalisistischen gruppentheoretischen Ableitungen sieht Knickerbocker einmal in der grundlegenden menschlichen Bedürftigkeit, infolge derer die menschliche Existenz ein "continual struggle to satisfy needs" (a.a.O.,26) sei, zum anderen in dem Umstand, daß die Befriedigung der meisten Bedürfnisse "in our culture" auf Verbindungen mit anderen Individuen oder Gruppen angewiesen sei (a.a.O.,27). Von dieser Basis des Bedürfnismoments und der funktionalen Bedeutung des Zusammenwirkens aus ergeben sich schlüssig die Antworten auf die beiden Fragen: "why do the individuals accept direction of their activities?" und "why does the leader arise?" (a.a.O.,29). Auf die erste Frage lautet die Antwort: "because this behavior appears to them to provide means for the satisfaction of their needs" (ebenda). Der Führer wird als Mittel der Gruppenmitglieder gesehen, seine Autorität wird akzeptiert, wenn dadurch die Bedürfnisbefriedigung gesichert gesehen wird. Die zweite Frage wird durch den Aufweis der funktionalen Notwendigkeit der Leitungsfunktion für die Gruppe beantwortet: "Someone must verbalize the necessity for order, the methods of ordering, the final agreement on methods, a. the agent. Some individual must order and in doing so he provides simple but necessary means for the group. (...) To the extent that the objectives of the group require greater diversity of effort and greater coordination, the need for a leader will increase." (ebenda) Deshalb ist der Führer nicht aus sich heraus zu begreifen, etwa im Sinne des von Knickerbocker als "romantisch" bezeichneten Eigenschaftsansatzes, der in isolierter Weise nach fixen Eigenschaften als letztem Grund für die "Führergene" suchte (eine immer noch gültige Kritik dieses trait approach und die Begründung des situativen Ansatzes gibt Gouldner in der Einleitung zu den von ihm edierten "Studies in Leadership" Gouldner 1950), sondern nur als Moment eines Gruppenzusammenhangs. Der Führer ist Führer nur "in terms of his functional relationship to the group. Therefore the part he plays in the total dynamic pattern of the behavior of the group defines him as leader. He is a leader not because he is intelligent, skillful or original, but because his intelligence, skill or originality is seen as a means by the group members." (a.a.O.,30)

Bei der Frage jedoch "How does the leader arise?" (ebenda) läßt Knickerbockers funktionalistische Konsequenz nach. Nur die erste der beiden von ihm gegebenen Antworten hält sich an den von ihm zuvor abgesteckten theoretischen Rahmen: nur der Führer, der entsteht "as a result of agreement among members of a group that some individual serves as better means than any other" (ebenda), ist funktional im bisher von Knickerbocker explizierten Sinne des Bezugspunkts der Nützlichkeit für die Gruppe. Die zweite Antwort, die Ernennung bzw. Selbsternennung als Entstehungsweise anführt, ist durch ein empiristisches Schielen auf faktische Herrschaftsverhältnisse erklärlich, aber recht disparat zur funktionalen Gruppentheorie. Knickerbocker treibt die Fragen, wer denn wie dazu kommt, einer Gruppe einen Führer vorzusetzen und welche motivationalen Folgen für die Gruppe daraus erwachsen, nicht weit genug. Er gibt sich den Anschein, auch diesen Fall durch den Hinweis funktionalistisch integrieren zu können, daß in solchen fremdbestimmten Gruppen die Mitglieder sich fügen, um eine noch weitere Verschlechterung ihrer Lage zu vermeiden, die eintreten würde, wenn sie auf die Mittel zur Bedürfnisbefriedigung verzichten müßten, die ihnen die Unterwerfung unter den Führer immerhin vermittelt. Damit wird freilich eine völlige Umpolung des bisherigen Funktionalitätsmaßstabs vollzogen: die ganze bisherige funktionalistische Argumentation bezog sich auf die Nützlichkeit der Führung für die Gruppe, die den funktionalen Charakter der Führung selber verifiziert. Dagegen wird nun stillschweigend ein anderer Bezugspunkt als übergeordneter eingeführt: der Führer kommt zu seiner Position durch Ernennung durch einen Herrn und Auftraggeber, von dem die Gruppe so abhängig ist, daß sie seine Entscheidung in der Bestimmung ihres Führers akzeptieren muß. Das durch diesen Sachverhalt skizzierte kapitalistische Lohnarbeitsverhältnis wird von Knickerbocker nicht näher erörtert, er konzentriert sich vielmehr auf den Führer in der Situation des kapitalistischen Managers, der die Ziele seines Herrn mittels der von ihm geführten Gruppe verwirklichen soll.

Die Drohung der Entlassung sorgt zwar dafür, daß die fremdbestimmte Gruppe in diesem Sinne arbeitet (a.a.O., 34), aber eine Führung, die sich offenkundig auf die nackte Machtposition stützt, ruft Widerstand und heimliche oder offene Sabotage hervor. Durch die Bemühung, diesen negativen Folgen entgegenzuwirken, wird Knickerbocker wieder auf das Hauptmoment der abstrakten Kooperation, die konsensumäßige Zweckbestimmung gestoßen, die bei ihm zur Führungsmethode der "mutual means"

verzerrt (ebenda) wieder zum Vorschein kommt. Durch diese Methode sollen die "resources of the whole group" (a.a.O.,38) durch die Erzeugung von "genuine motivation toward organizational objectives" (Hervorhebung nicht im Original) verfügbar gemacht werden können, denn sie stelle die stärkste Approximation an die "natürliche Beziehung funktionaler Führung" dar (ebenda).

Die Schwäche der Knickerbockerschen Analyse liegt im Überspielen der qualitativen Kluft zwischen der ursprünglich behandelten Gruppe, die aus sich heraus nach eigenen funktionalen Gesichtspunkten ihre Leitungsfunktion bestimmt, und der fremdbestimmten Gruppe, auf die sich Knickerbocker im zweiten Teil seines Aufsatzes konzentriert. Das Wesen der Differenz zwischen beiden Gruppenformen wird von Knickerbocker nicht reflektiert, er sieht nicht, daß die Konzeption der auf agreement basierenden Gruppe einen formalen Vorgriff darstellt, der sich durch eine Abstraktion von eben den Phänomenen sozialen Zwangs ergibt, wie sie für die Organisationswirklichkeit unter Herrschaftsbedingungen typisch sind; er erkennt nicht, daß dieser Vorgriff deshalb nicht als Deskription der Wirklichkeit verkannt werden darf, sondern nur als kritisches Regulativ gegen die historische Faktizität gehalten seine systematische Bedeutung gewinnt. Stattdessen reiht Knickerbocker diese Abstraktion und die Beschreibung konkreter Herrschaftsverhältnisse beziehungslos hintereinander. Erleichtert wird diese Neutralisierung der agreement-Gruppe durch die theoretische Vernachlässigung des in agreement mitgedachten Konsensusmoments. Aber der immanent kritische Charakter der konsensusfundierten Zweckbestimmung setzt sich - von Knickerbocker freilich unbegriffen - in der Wendung zur genuinen Motivationsbasis der "natürlichen Beziehung funktionaler Führung" durch, die die motivationalen Nachteile der fremdbestimmten Gruppe kompensieren soll. Dabei entgeht Knickerbocker aber die Grenze dieser Operation, die aus dem paradoxen Bemühen sich ergibt, die herrschaftliche Basis des Gruppenprozesses nicht anzutasten und doch deren notwendig sich ergebende praktische Folgen aufheben zu wollen.

In ähnlicher Weise wie Knickerbocker bestimmen auch Cartwright und Zander in ihrem maßgeblichen Sammelband (1968, ch.24) das Führungsverhältnis in der Gruppe nach funktionalen Gesichtspunkten: "leadership is viewed as the performance of those acts which help the group achieve its preferred outcomes. Such acts may be termed group

functions." (a.a.O.,304) In Anlehnung an R.B.Cattell, der den Führungsbegriff so weit generalisiert, daß danach "any member of a group exerts leadership to the extent that the properties of the group are modified by his presence in the group" (Cattell zitiert nach Cartwright and Zander) gehen Cartwright und Zander von einem Konzept der Führungsfunktion als Gruppenfunktion aus, wonach "one and the same leadership function may be served by a variety of actions taken by a variety of people." (a.a.O.,305)

Auch diese analytischen Grundbestimmungen belegen deutlich den herrschaftslosen, antihierarchischen Charakter der in ihrer wesentlichen Abstraktheit gefaßten Gruppe als eines zweckbezogenen Kooperationszusammenhangs.

Die aus dem unreflektierten Vollzug der Abstraktion durch Cartwright und Zander herrührende Inkonsistenz ihres funktionalistischen leadership-Ansatzes zeigt sich in der neutralisierenden Weise, in der sie als die beiden "basic types of group functions" die Zielverfolgung und die Erhaltung der Gruppe selber aneinanderreihen (a.a.O.,306), ohne die Vermittlung des zweiten Typs durch den ersten zu berücksichtigen - eine Vermittlung, die doch gerade mit das Wesen des konsequenten funktionalistischen Ansatzes der Gruppentheorie ausmacht. Unter Bedingungen herrschaftlicher Außenbestimmung des Gruppenziels schwächt sich die Vermittlung der beiden grundlegenden Gruppenfunktionen freilich stark ab. (Siehe die Feststellung von Bennis et al., wonach "task structure" und "maintenance structure" unter dem Zwang externer Standards in Konflikt geraten (Bennis et al. 1968,515).) Die auf der theoretischen Ebene nicht ausgewiesene, dem funktionalistischen Prinzip vielmehr widersprechende Berücksichtigung der herrschaftlich fremdbestimmten Gruppe auf der abstrakt allgemeinen Ebene bildet die maßgebliche Ursache der Vernachlässigung des Zusammenhangs von Gruppenzweck und Gruppenerhaltung; sie erscheint noch massiver in dem unvermittelten Abgleiten auf die Ebene von "managerial skill" mit ihren drei Aspekten der "administrative, technical and human relations" (a.a.O.,308) sowie in der funktionalistisch nicht begründeten Konstruktion einer Verbindung von functional acts mit offizieller Herrschaft und Macht (a.a.O.,309).*)

Ohne den funktionalistischen Bezug Knickerbockers und Cartwright und Zanders ist die Beschreibung der kooperativen Gruppe durch M.Deutsch (Deutsch 1968), der sich an der Feldtheorie orientiert, durch eine noch stärker ausgeprägte Bewußtlosigkeit der Abstraktion gekennzeich-

*) Einen Schritt zur Entwicklung und Stärkung eines adäquaten Bewußtseins des spezifischen theoretisch-kritischen Status der Gruppenabstraktion - wodurch zumindest das häufige, aber implizit bleibende Schwanken zwischen einerseits auf agreement und andererseits auf herrschaftliche Ernennung gegründeter Bestimmung von Gruppe, Gruppenzweck und Gruppenführung erschwert würde - könnte die Entfaltung der systematischen Relevanz bedeuten, welche die von C.A.Gibb eingeführte Differenzierung zwischen "leadership", als funktionaler, aus der Entscheidung der Gruppe erwachsender, und "headship", als durch formale Machtposition begründeter, Führung besitzt. Gibb glaubt zwar, der Gegensatz von leadership und headship sei an den von Kleingruppe und Großgruppe gebunden, doch macht die folgende Bestimmung klar, daß es um die Gegenüberstellung der Auswirkungen von innerem Gruppenkonsensus und externer Macht auf die Form der Gruppenaktivität geht: "leadership is to be distinguished, by definition, from domination or headship. The principal differentia are these: i) Domination or headship is maintained through an organized system and not by the spontaneous recognition, by fellow group members, of the individual's contribution to group goals. ii) The group goal is chosen by the head man in line with his interests and is not internally determined by the group itself. iii) In the domination or headship relation there is little or no sense of shared feeling or joint action in the pursuit of the given goal. iv) There is in the dominance relation a wide social gap between the group members and the head, who strives to maintain this social distance as an aid to his coercion of the group. v) Most basically, these two forms of influence differ with respect to the source of the authority which is exercised. The leader's authority is spontaneously accorded him by his fellow group members, the followers. The authority of the head derives from some extra group power." (C.A.Gibb, zitiert nach H.Hartmann 1964,83) Die Differenzierung von leadership und headship läßt sich demnach begreifen als gruppentheoretisch begrenzte Formulierung der kritischen Beziehung, in der sich die Abstraktion der idealen Kooperation und ihre herrschaftsmäßige Verzerrung gegenüberstehen.

net als die leadership-Analyse der vorgenannten Autoren. Von dieser unreflektierten Abstraktheit rühren auch einige von der Sache her nicht recht plausible Einengungen der Charakterisierung der kooperativen Gruppe. Als zentrale Bestimmung hebt Deutsch zu Recht die Zweckbeziehung hervor, allerdings in der von vornherein restringierten Form, daß die Mitglieder der Gruppe einzelne Ziele verfolgen, die Arbeit der einzelnen Mitglieder in der kooperativen Gruppe sich gegenseitig positiv auswirkt, in der dagegeghaltenen kompetitiven Gruppe aber negativ. Deutsch begründet weder, wieso er die kooperative Gruppe nicht durch den typischeren Sachverhalt der Verfolgung eines gemeinsamen Ziels charakterisiert, noch, wieso die Individuen, die sich in der kompetitiven Gruppe direkt antagonistisch, gleichsam in der strategischen Situation eines Nullsummenspiels gegenüberstehen, überhaupt eine Gruppe bilden.

Unter den von ihm abgesteckten Voraussetzungen entwickelt Deutsch eine Reihe von Merkmalen der kooperativen Situation; aus der von ihm so bezeichneten "promotive interdependence of goals" (a.a.O., 462) in der kooperativen Situation ergeben sich als Korollarien insbesondere die Merkmale der positiven gegenseitigen Kathexis der Mitglieder und ihrer "positive inducibility" (a.a.O., 463), während für die kompetitive Situation eine wechselseitig negative Auswirkung der Zielbemühungen (contriently interdependent goals) sowie negative Kathexis und "negative inducibility" der Mitglieder charakteristisch sind.

Die positive Kathexis der Gruppenmitglieder in der kooperativen Gruppe ergibt sich durch die Wahrnehmung der positiven Valenz, die ihre Handlungen für sie wechselseitig besitzen, das Merkmal der positiven Induzierbarkeit bezeichnet als praktische Folge daraus die, die eigene Zielverfolgung unterstützende und anspornende Wirkung der Zielverfolgung der anderen Gruppenmitglieder.

Den zentralen Bezugspunkt, der diese spezifischen Gruppenhaltungen und -merkmale hervorruft, bildet die kognitiv-motivationale Beziehung der Einzelnen zu ihrem eigenen Ziel, das auch bei Deutsch direkt auf die allgemeine Ebene der Bedürfnisbefriedigung bezogen wird. Aus diesem entscheidenden Moment des in seiner Wirkung permanent präsenten Zweckbezugs her ist es Deutsch möglich, die praktischen Implikationen der kooperativen Situation weiter zu konkretisieren: die kooperative Situation führt zu größerer Koordination der Anstrengungen

der Gruppenmitglieder und stärkerer funktionaler Differenzierung; unter dem Gesichtspunkt der Struktur ermöglicht sie sowohl größere Stabilität wie auch im Falle sich wandelnder Umstände eine stärkere organisatorische Flexibilität (a.a.O.,465). Vor dem Hintergrund unserer Erörterung des abstrakten Arbeitsprozesses zeigt sich diese letztere, organisationstheoretisch bedeutsame Wirkung der kooperativen Situation als unmittelbares Produkt der auf der Ebene der idealen Kooperation anzusetzenden rationalen Motivation durch den eigenen, selbst bestimmten Zweck und die eigene Kontrolle und Beurteilung der Zweckverwirklichung und deren Erfordernisse. Diese von Deutsch begrifflich nicht erfaßte Grunddynamik ist bei ihm auf der Ebene der Auswirkungen deutlich registriert. Zu den schon angeführten Merkmalen der kooperativen Situation gesellen sich eine intrinsisch, durch den eigenen Zweckbezug begründete Leistungsmotivation sowie eine durch das positiv korrelierende, die Interessen aller befördernde Zusammenwirken der Individuen sich bildende Gruppenkraft, die zur funktionalen Aktivität drängt.

Dieser Nachdruck auf funktionale Aktivierung, die die quantitative und qualitative Steigerung der Gruppenproduktivität in der kooperativen Situation zur Folge hat (a.a.O.,466), interferiert nicht mit der Entwicklung von Kommunikation und interpersonellen Beziehungen - im Gegenteil, in der durch das Interesse der Einzelnen konstituierten Zweckbeziehung und der positiven Interdependenz der kooperativen Situation erkennt Deutsch eine starke objektive Grundlage wirklicher, von den Individuen getragener Kommunikation und freundlicher Beziehungen innerhalb der Gruppe. (a.a.O.,466f) Über die Feststellung, daß eine reale Gruppenorientierung nur in der kooperativen Gruppe vorhanden sei, kommt Deutsch zu schließlichen definitorischen Konsequenzen seiner Analyse: diese liegt in der Bestimmung von soziologischer bzw. psychologischer Gruppe durch das Vorhandensein bzw. die hinzutretende durch die Individuen bewußt vollzogene Wahrnehmung der kooperativen Situation (a.a.O.,467); (dadurch gibt Deutsch auch die innere Unwahrheit seiner eigenen Rede von der "kompetitiven Gruppe" zu.)

Die analytische Entfaltung der Implikationen seiner abstrakt gefaßten Gruppensituationen hat Deutsch dazu geführt, das Wesen der Gruppe in der Kooperation zu erkennen, das heißt, ohne daß er dies wahrgenommen hätte, hat ihn seine Analyse zur Anerkennung der zentralen Bedeutung

des von ihm als solchen nicht begriffenen idealen Vorgriffs der kooperativen Situation und dessen kritischer Funktion geführt. Die von Deutsch unreflektiert gesetzte Abstraktion der kooperativen Gruppe als Gruppe hat nicht nur umfangslogischen Charakter, sondern formuliert das allgemeine Wesen, das in den Konkretionen geschichtlicher Institutionen nur verzerrt zur Geltung kommt und diese deshalb immanent kritisiert.

Auch die neueren Ansätze der Konsensus-Forschung (Newcomb 1959; Scheff 1966; J.Siegrist 1970; vgl. auch Shils 1968), die in ihrer Betrachtungsweise vorwiegend formal kommunikationstheoretisch orientiert sind, vermögen dennoch einige Aspekte des idealen Kooperationszusammenhangs zu beleuchten. Scheff faßt die Grundthesen der Konsensus als Ko-Orientierung beschreibenden, von Dewey, G.H.Mead und A. Schütz bis Th.C.Schelling reichenden Forschungstradition, an die Scheff anknüpft, dahingehend zusammen "that the necessity of social coordination gives rise to the seeking of consensus and that consensus, in turn, is a product of communication." (Scheff 1966,35) Scheff erkennt freilich den kritischen Charakter dieser Grundthese, daß die Notwendigkeit sozialer Koordination die Suche nach Konsensus erzeugt, nicht, sondern hält es für eine "serious limitation of this theory (...) that it assumes that actors want to coordinate their lines of activity" (ebenda). Während die Grundthese der interaktionistischen Forschungstradition anerkennt, daß die Notwendigkeit zu sozialer Koordination auch die motivationale Basis zur konsensusmäßigen Fundierung dieser Koordination setzt, möchte Scheff diesen idealen Vorgriff seiner kritischen Bedeutung entkleiden, indem er, ohne den substantiellen Gehalt des Konsensus-Begriffs zu reflektieren, dieser Tradition vorwirft, den Willen der Handelnden, ihre Aktivitäten zu koordinieren, vorauszusetzen. Scheff scheint den Widerspruch in seinem Vorschlag, Konsensus in Situationen ohne hohe Motivation zur Koordination oder mit hoher, aber erzwungener Motivation zu studieren, nicht zu spüren: eine solche Koordination kann gerade nicht mehr Konsensus genannt werden (vgl. Shils 1968,264; Habermas 1970,101), ohne dem Begriff seine differentia specifica zu nehmen und ihn durch seine Auflösung in einem übergeneralisierten Koordinationsbegriff zu entwerten.

Entgegen Scheffs Versuch einer inhaltlichen Entleerung des Konsensusbegriffs wird dieser von Siegrist (1970) weiterhin auf intrinsisch motivierte soziale Situationen bezogen. Aber auch Siegrist orientiert sich nicht an der Einsicht in den theoretisch-kritischen Status des Konsensus als abstrakten Moments idealer Kooperation und sozialer Koordination, er tendiert vielmehr dazu, ihn als empirisch abgegrenztes Stadium sozialer Interaktion zu isolieren. Diese Abgrenzung wird damit begründet, daß die konsensusorientierte Interaktionstheorie nicht zur Analyse fortgeschrittener Verfestigungsstadien sozialer Beziehungen beitragen könne (a.a.O.,72). Der Konsensustheorie wird so gerade ihr kritischer Stachel gegenüber den sozialen Verfestigungs- und Entfremdungsprozessen genommen, denen sie von Siegrist als neutralisierte zweite Hälfte einer allgemeinen Theorie der Vergesellschaftungsprozesse beigeordnet wird (Siegrist a.a.O.,72). Durch diesen theoretischen Rückzug vom Universalitätsanspruch der Konsensustheorie, wie G.H.Mead ihn noch vertreten hatte (vgl. etwa G.H.Mead (1934),376f, wo er die Charakterisierung des universalen Gesprächs als des formalen Ideals der Kommunikation in ausdrücklichen Zusammenhang mit der Demokratie als der idealen Strukturierung der menschlichen Gesellschaft stellt), wird der kritische Geltungsbereich des Konsensus als Basis sozialer Koordination und Kooperation zwar eingeschränkt, trotzdem erscheint auch in diesen Auseinandersetzungen um den Konsensusbegriff deutlich dessen systematische Rolle als Kognition und Motivation, umspannendes Moment der, als kritischer Vorgriff erkannten, abstrakten Kooperationssituation.

Das Verständnis des Konsensus als kritischer Vorgriff ermöglicht auch eine adäquate Lösung der Kontroverse, die Van den Berghe im Namen des "agreement" oder "commonsensical approach to consensus" gegen den Scheffschen Ansatz führte (Van den Berghe 1966). Die Kritik Van den Berghes bezieht sich nämlich gerade auf die ideale Annahme intrinsisch motivierter Koordination durch die interaktionistische Konsensustheorie; gegen diese Annahme, die er - das Mißverständnis vieler Interaktionstheoretiker über den theoretischen Status ihrer Begriffe reproduzierend - für empirische Allgemeinaussagen hält, betont er die Realität herrschaftlich gesetzter Koordination sozialer Aktivitäten, wodurch der interaktionistische Ansatz auf die Untersuchung unstrukturierter Situationen beschränkt werde. Die kritische Auflösung des Streits ergibt sich durch die

Verbindung der Einsicht in die herrschaftlich bestimmten, wirklichen Konsensus verhindernden Formen historisch konkreter sozialer Kooperation mit der Anerkennung des kritischen Anspruchs des Konsensus, der als "verité à faire" durch die Entwicklung von sozialer Kooperation und Kommunikation selbst erzeugt wird.

3. Zur Konstitution entfremdeter Kooperationsstrukturen

Nachdem im Vorhergehenden die kritische Bedeutung der Momente des abstrakten Arbeitsprozesses auf seiner kooperativen Stufe diskutiert worden ist, gilt es nun die dadurch gewonnenen Einsichten auf die historische Konkretion der gegenwärtigen Verhältnisse zu beziehen. Dazu ist es notwendig, den empirisch beschränkten Aussagegrad der "verständigen" Abstraktion "Kooperation" nicht durch ihre Verwechslung mit empirisch generellen Aussagen zu verkennen und sie so in eine "verkindete", "wohlfeile" Abstraktion (Marx) zu verwandeln. Das Hauptaugenmerk gilt es jetzt gerade auf die Abhebung der historisch bedingten und wandelbaren Verhältnisse von dem abstrakten Begriff zu legen, das heißt Ausgangspunkt muß auf dieser Ebene der Analyse die Bestimmung der geschichtlichen Konkretion als prozessierende Einheit der allgemeinen Momente der kooperativen Arbeit mit ihren historisch spezifischen, gesellschaftlich institutionellen Formen sein.

Eine solche Einheit, wie sie auch eine konkrete Organisation darstellt, muß notwendigerweise, entsprechend der elementaren Einsicht, daß ein gesellschaftliches Phänomen wie die Organisation keine soziale Autarkie besitzt (Dahrendorf 1972, 87), aus ihrer Stellung um gesamtgesellschaftlichen Prozeß her begriffen werden. Das Prinzip der Feststellung Adornos, wonach man "um zu wissen, was ein Arbeiter sei, man wissen (muß), was kapitalistische Gesellschaft ist" (Adorno (1969), 219) gilt auch für die Erkenntnis der anderen Momente der kapitalistischen Gesellschaft; so kommt auch Elias zu

dem inhaltlich analogen Schluß, daß die "gesellschaftliche Institution einer Fabrik nicht faßbar ist, wenn man sich nicht aus dem Aufbau des ganzen sozialen Feldes, das immer wieder Fabriken erzeugt, verständlich zu machen sucht, warum hier Menschen darauf angewiesen sind, als Angestellte oder Arbeiter einem Unternehmer Dienste zu leisten, und warum der Unternehmer seinerseits auf solche Dienste und Leistungen angewiesen ist" (Elias 1969, 363). Das bedeutet, daß die sozialwissenschaftliche Analyse von der Aufdeckung der Grundstrukturen ausgehen muß, "die allen Einzelvorgängen innerhalb dieses Feldes ihre Richtung und ihr spezifisches Gewicht geben" (Elias a.a.O., 392). (Vgl. auch die Bestimmung der richtigen Untersuchung sozialer Erscheinungen durch Mannheim: dazu sei es erforderlich "first to grasp those significant facts which so to speak represent the key positions in the social process" (Mannheim 1950, 231) denn "it is the total structure of society alone which reveals the real function and meaning of the parts." (ebenda, 26).) Für das Selbstverständnis (sozial)psychologischer Forschung folgt daraus, daß sie sich insbesondere vor der Illusion eines sozialen Immediatismus hüten muß, da ihre Gegenstände, die Menschen, immer vergesellschaftet und in historisch spezifischen Formen vergesellschaftet sind. Sozialwissenschaftliche Psychologie entgeht dem sozialen Immediatismus, wenn sie sich als Sekundärschicht, als Feinstruktur der umfassenden sozialen Analyse begreift, wie dies Weber in seiner Abwehr des, mit der falschen Unmittelbarkeitsposition verknüpften, psychologistisch reduktionistischen Tendenz im Auge hatte, als er davor warnte, "von der Analyse psychologischer Qualitäten des Menschen zur Analyse der gesellschaftlichen Institutionen fortzuschreiten" und dagegen betonte, daß "umgekehrt die Aufhellung der psychologischen Voraussetzungen und Wirkungen der Institutionen die genaue Bekanntschaft mit diesen letzteren und die wissenschaftliche Analyse ihrer Zusammenhänge (voraussetzt)" (Weber 1951, 189). Giddens zieht nur die Konsequenz aus dieser ebenso realen wie wissenschaftstheoretischen Beziehung, wenn er feststellt, daß die Soziologie mehr zur Psychologie beizutragen haben als vice versa (Giddens 1971, 151). Aus der immer noch vorhandenen Abdichtung der Psychologie gegen diese Einsicht resultiert die fortbestehende Geltung des Horkheimerschen Satzes: "Im allgemeinen enthält die soziologische Literatur, selbst wenn sie, wie die Durkheimschule, die Soziologie von der Psychologie radikal getrennt wissen will - tiefere psychologische Erkenntnisse als die traditionelle Schul-

psychologie." (Horkheimer 1932,139)

Allerdings muß die sozialwissenschaftliche Analyse andererseits die Fetischisierung des Totalitätsbezugs vermeiden, die den historischen, das heißt letztlich von den Menschen selbst gemachten Charakter der gesellschaftlichen Strukturen vergißt und die Totalität als ontologisch oder naturalistisch verselbständigte Größe unterstellt, das heißt den prinzipiellen Unterschied von Naturwüchsigkeit und Objektivität eskamotiert. (Ein derartiger, enthistorisierter Totalitätsbezug deutet sich etwa bei Lehmann an, der soziale Systeme vergleicht mit einem "set of 'Chinese nesting boxes' in which smaller units are encompassed by larger ones in the sense that the attributes and behaviors of the larger ones put limitations on the variance of attributes and behaviors in smaller ones." (Lehmann 1969,460))

Ein kritischer Totalitätsbezug hingegen (vgl. Adorno (1969),180) bleibt sich der historisch vermittelten empirischen Triftigkeit des Vorrangs der Totalität bewußt, ohne darüber freilich die herrschaftssoziologische Geprägtheit der von der Spitze erfolgten "Instituierung" (Lapassade) der Basis sozialer Systeme zu übersehen. "Wird die Unterdrückung der Basis durch die Spitze aufgehoben, so erwacht in den Basiseinheiten das Instituierende" (Lapassade 1972,12), die bisherigen Objekte des gesellschaftlichen Prozesses können zu seinen Subjekten werden.

Die Notwendigkeit der totalitätsbezogenen kritischen Reflexion bedeutet in unserem Zusammenhang, daß nach der Diskussion des Konsensusmodells der Kooperation als kritischen Vorgriffs in diesem Abschnitt die reale Verflechtung von industriell kapitalistischer Organisation mit dem gesamtgesellschaftlichen Prozeß zu skizzieren ist. Denn nur auf der Basis eines prinzipiellen Verständnisses dieser Interdependenz können die Vorgänge des organisatorischen Wandels, die Relation zwischen organisationsextern generierten Zwängen und organisationsinterner Veränderungsplanung insbesondere auf der Dimension organisatorischer Strukturen und der interpersonellen und Intergruppen-Beziehungen in einer den wirklichen Verhältnissen adäquaten Weise untersucht werden.

3.1 Zur Genese des kapitalistischen Lohnarbeitsverhältnisses

Auch wenn das kapitalistische Profitprinzip schon vor der industriell-kapitalistischen Phase existierte (vgl. zum Beispiel W.E.Moore 1957, 418f; Marx 1968,778), so ist doch erst mit seiner Ausdehnung auf den Bereich der Produktion der Kapitalismus zur gesellschaftlich herrschenden Produktionsweise geworden. Die Reproduktion der Gesellschaft und die Selbsterhaltung der vergesellschafteten Individuen vollzieht sich seither fast völlig im Rahmen und durch das Funktionieren industriell kapitalistischer Organisationen.

(Die postkapitalistischen Übergangsgesellschaften des Ostens, in denen durch Revolutionen oder durch, im Schutze der Roten Armee erfolgende, bürokratische Umgestaltungen das Bürgertum entmachtete wurde, sind nicht sozialistisch im Marxschen Sinne, Warenproduktion und Lohnarbeit, dem Kapitalismus entstammend, existieren noch; diese Faktoren und die umfassende politische und gesellschaftliche Unterdrückung durch die bürokratische Schicht in Partei, Staat und Wirtschaft rechtfertigen jedoch noch nicht die Bezeichnung "kapitalistisch" für diese Staaten. Gegen die "Restaurationsthese" sprechen sowohl der fortbestehende Antagonismus der internationalen Blöcke, wie vor allem auch die Fortexistenz von Planwirtschaft (wie undemokratisch auch immer praktiziert) auf der Basis der Verstaatlichung der Produktionsmittel und ein "Universalkapital (...) ist ein Unding". (Marx 1953,324)

(Zur ausführlichen Diskussion der Problematik der bürokratisierten Übergangsgesellschaften siehe Trotzki 1936; Marcuse 1964; Mandel 1968, 15. und 16. Kapitel; Hennicke, Hg., 1973.) Isoliert gesehen mögen sich aufgrund dieser Widersprüchlichkeit der Übergangsgesellschaften Parallelen oder partielle Identitäten in organisatorischen Formen und administrativen Technologien feststellen lassen - vgl. die treffende Analyse Gouldners der konvergierenden Entwicklung der Soziologie in West und Ost zu einer "managerial sociology";, die "essentially an instrument for making the status quo work better" bildet (Gouldner 1971, ch.12) - durch die Einfügung in eine jeweils fundamental unterschiedlich strukturierte gesellschaftliche Totalität erhalten diese Momente jedoch entscheidende Differenzierungen ihres Funktions- und Stellenwerts. Auch wenn manche Aussagen dieser Arbeit auf die Organisationswirklichkeit der Oststaaten zutreffen mögen, so stellt doch die Organisation des

industriellen Kapitalismus unser eigentliches und zentrales Thema dar.)

Max Weber hat den Zusammenhang der Entstehung der modernen bürokratischen Organisation mit der Durchsetzung des Kapitalismus deutlich gesehen. Im Gegensatz zur - vor allem amerikanischen Organisationsforschung, die Webers Beitrag in einer "interessierten Selektivität der Rezeption seines Werkes" (Mayntz 1968, 32) auf die kontextlose Aufzählung isolierter Merkmale der bürokratischen Organisation reduziert (siehe zum Beispiel D.J. Levinson 1959, 170ff; March and Simon 1958, ch. 3.2; Bennis 1966, 4ff), ist für die Webersche Bürokratietheorie die herrschaftssoziologische Basis wesentlich; Webers Feststellung: "Jede Herrschaft äußert sich und funktioniert als Verwaltung" (Weber 1922, 607) dokumentiert dies exemplarisch. Freilich beschränkt Weber, wie Gouldner bemerkt (Gouldner 1955, 497), die Untersuchung der kapitalistischen Bedingtheit der modernen industriell-bürokratischen Organisation auf intraorganisatorische Bezüge. Zwar stellt Weber die "führende Rolle des Verwertung suchenden Kapitals in der Wirtschaft der modernen Kulturländer fest" (Weber 1951, 164), doch widmet er den für die kapitalistische Organisation sich ergebenden Konsequenzen aus der Konkurrenz der Verwertung suchenden Kapitale keine weitere Aufmerksamkeit. Nicht, daß Weber das Phänomen des Marktes nicht gesehen hätte, aber der Markt bleibt bei ihm statisch, in seinem Charakter wesentlich dem einfachen Warenaustausch und nicht der Dynamik der kapitalistischen Zirkulation entsprechend. Aber gerade durch die Konkurrenzzwänge setzen sich die fundamentalen Gesetzmäßigkeiten der Kapitalverwertung durch, die die treibende Ursache vieler als innerorganisatorische Rationalisierung imponierender Prozesse bilden. Es ist folglich für die Klarlegung ihrer systematischen Basis notwendig, die kapitalistische Organisation im inneren Zusammenhang ihrer Binnen- und Außenbeziehungen zu analysieren.

Die organische Bedürftigkeit der Menschengattung bedingt die Vermittlung ihrer Selbsterhaltung durch zweckgerichtete Aktivität in Gestalt gesellschaftlicher Arbeit. Diese ist als Produktion "Aneignung der Natur von seiten des Individuums innerhalb und vermittelt einer bestimmten Gesellschaftsform." (Marx 1953, 9)

Die kapitalistische Form der Aneignung der Natur stellt eine historisch hochentwickelte Weise der gesellschaftlichen Selbsterhaltung durch systematische arbeitsteilige Produktion dar. Wie alle höher entwickelten Produktionsweisen hat sie ihre Basis in dem Phänomen der Mehrarbeit. Dieser Begriff meint das in einem frühen Zeitpunkt der menschlichen Geschichte auftretende Phänomen, daß die menschliche Produktivität die Stufe überwunden hat, auf der das Arbeitsergebnis eines Tages gerade zur täglichen Erhaltung der Arbeitenden ausreichte. "A surplus above subsistence is the precondition for the existence of all even slightly advanced forms of social organization" wobei aber "neither the resulting economic system nor the political system need be capitalistic" (Hoover 1968,294). Die Mehrarbeit ist die Voraussetzung der verschiedensten geschichtlichen Herrschaftsbeziehungen: "Das Kapital hat die Mehrarbeit nicht erfunden. Überall,wo ein Teil der Gesellschaft das Monopol der Produktionsmittel besitzt, muß der Arbeiter, frei oder unfrei, der zu seiner Selbsterhaltung notwendigen Arbeitszeit überschüssige Arbeitszeit zusetzen, um die Lebensmittel für den Eigner der Produktionsmittel zu produzieren, sei dieser Eigentümer nun atheniensischer kalos kagathos, etruskischer Theokrat, civis romanus, normännischer Baron, amerikanischer Sklavenhalter, walachischer Bojar, moderner Landlord oder Kapitalist." (Marx 1968,249f)

Die Erkenntnis des historischen, das heißt relativen Charakters der kapitalistischen Form des gesellschaftlichen Produktionsprozesses entzieht allen Versuchen der Verabsolutierung des Kapitals durch seine Naturalisierung zum stofflichen Element die theoretische Basis. (Als Prototyp der naturalistischen Verkenennung des Kapitals mag Torrens gelten, der in dem Stein des Wilden den Ursprung des Kapitals entdeckt: "In dem ersten Stein, den der Wilde auf die Bestie wirft, die er verfolgt, in dem ersten Stock, den er ergreift, um die Frucht niederzuziehn, die er nicht mit den Händen fassen kann, sehn wir die Aneignung eines Artikels zum Zweck der Erwerbung eines andren und entdecken so den Ursprung des Kapitals".(R.Torrens, "An Essay on the Production of Wealth", zitiert nach Marx, a.a.O.,199).) Marx hat die Dynamik und die historische Gesetzmäßigkeit des Kapitals als sich selbst verwertenden Werts durch die Analyse des Werts als sozialer Beziehung theoretisch strukturiert. Der "Wert" repräsentiert ein Verhältnis zwischen den produktiven Aktivitäten der Individuen untereinander (Marx 1953,78). Dieses soziale Verhältnis stellt sich aber in

der Warenproduktion allgemein und a fortiori im Kapitalismus nicht als solches dar, sondern als ein sachliches Verhältnis der Produkte der produktiven Tätigkeiten; dies hat seinen Grund darin, daß diese Tätigkeiten sich nicht unmittelbar aufeinander beziehen, sondern als Produkte von Privatarbeiten ihren gesellschaftlichen Charakter erst ex post, durch den Austausch auf dem Markt bewähren müssen; dabei gilt die verausgabte abstrakte Arbeit, gemessen in ihrem zeitlichen Aufwand, als tertium comparationis, das heißt als Maß des Äquivalententauschs. Durch den praktischen Bezug auf das Tauschverhältnis sind die Produkte als Waren definiert: als solche sind sie Einheit von Gebrauchswert und Tauschwert, als Frucht der durch den Bezug auf den Austausch in analoger Weise doppelt, als konkrete und als abstrakte, charakterisierten Arbeit.

Der Warentausch reicht als Austausch von, den Eigenbedarf übersteigenden, Produkten und als einfache Warenproduktion selbständiger Handwerker und Kleinerzeuger bis in die Frühzeiten der menschlichen Zivilisation zurück. Was den Kapitalismus spezifisch auszeichnet, ist die umfassende Ausdehnung der Warenproduktion auf sämtliche Produktionsbereiche; die eigentümliche Gesamtdynamik des Interaktionssystems kapitalistischer Produktionseinheiten entfaltet sich durch die Folgen der Verwandlung der Arbeitskraft in eine Ware. Die hauptsächliche historische Voraussetzung der Verwandlung der Arbeitskraft in eine Ware liegt in der Aufspaltung der Einheit von Arbeiter und Arbeitsmittel, die die vorkapitalistischen Produktionsweisen gekennzeichnet hatte. Im Gegensatz zu den "18. Jahrhundert-Ideen" (Marx) der Robinsonaden, die das vereinzelte Individuum als selbstverständlich voraussetzen, ist das Selbstverständliche "die Einheit der lebenden und tätigen Menschen mit den natürlichen unorganischen Bedingungen ihres Stoffwechsels mit der Natur" (Marx 1953, 389). "Je tiefer wir in der Geschichte zurückgehen, je mehr erscheint das Individuum, daher auch das produzierende Individuum, als unselbständig, einem größeren Ganzen angehörig: erst noch in ganz natürlicher Weise in der Familie und der zum Stamm erweiterten Familie; später in dem aus dem Gegensatz und Verschmelzung der Stämme hervorgehenden Gemeinwesen in seinen verschiedenen Formen". (Marx a.a.O., 6)

Die Arbeitskraft konnte sich erst nach der Auflösung dieser ursprünglichen Einheit der Arbeitenden mit den objektiven Bedingungen ihrer Produktion als Ware darstellen: die Befreiung zum Beispiel der Massen

von der feudalen Knechtschaft auf dem Lande und dem Zunftzwang in der Stadt bedeutete zugleich ihre Trennung von ihren Subsistenzmitteln, mit denen sie bisher - als Teil des von ihnen bearbeiteten Bodens - unlösbar (im guten wie im schlechten Sinne) verbunden gewesen waren. "Die Entstehung kapitalistischer Produktionsverhältnisse bedeutet vor allem die Erzeugung einer massenhaften, von dem Besitz ihrer Arbeitsmittel gelösten Bevölkerung ('ursprüngliche Akkumulation', Vertreibung der bäuerlichen Kleinbesitzer, Entstehung überschüssiger städtischer Bevölkerung, die nicht mehr in den Zünften Platz hat), die zugleich aber nicht mehr selbst als 'Eigentum' zu den 'objektiven Produktionsbedingungen' gehört, die 'als solche angeeignet werden' (Sklaven, Leibeigene (Grundrisse, S.396f))" (Fetscher 1968, 184). Andererseits hat dieser selbe Prozeß, "der die Masse als freie Arbeiter den objektiven Arbeitsbedingungen gegenübergestellt, (...) auch diese Bedingungen als Kapital den freien Arbeitern gegenübergestellt." (Marx 1953, 402; vgl. Fetscher a.a.O., 184)

Auf dem Arbeitsmarkt stehen sich nun gegenüber der in doppelter Hinsicht freie Arbeiter - frei von direkter Knechtschaft, aber auch frei von allen eigenen Subsistenz- und Arbeitsmitteln, deren Besitz ihm eine unabhängige Existenz ermöglichte -, der genötigt ist, seine Arbeitskraft als die einzige Ware, über die er frei verfügen kann, feilzubieten, um seine Selbsterhaltung zu sichern, und auf der anderen Seite der Eigner der objektiven Produktionsbedingungen, der auf den Ankauf der Arbeitskraft angewiesen ist, um die von ^{ihm} vangehäuft^{en} sachlichen Produktionsbedingungen als Kapital zu verwerten. Es stehen sich gegenüber die lebendige Arbeit, aber reduziert auf ihre bloße bedürftige Subjektivität und die - in den Produktionsmitteln vergegenständlichte - "tote" Arbeit. Durch den Kauf der Ware Arbeitskraft wird die tote Arbeit instandgesetzt, sich die lebendige einzuverleiben und sich damit als Kapital zu verwerten. Der Austausch zwischen Kapital und Arbeit, der die beiden getrennten Seiten des Produktionsprozesses wieder zusammenbringen soll, vollzieht sich in zwei Stufen.

Zunächst erfolgt auf dem Arbeitsmarkt der Kauf beziehungsweise Verkauf der Ware Arbeitskraft nach den Gesetzen des Warentauschs: der Besitzer der Ware erhält das Äquivalent ihres Wertes in Gestalt von Geld, dem verselbständigten allgemeinen Tauschwert, wobei sich die Wertgröße nach der zur Reproduktion der Ware gesellschaftlich notwen-

digen Arbeitszeit bemißt. Für dieses Entgelt ist der Warenbesitzer verpflichtet, dem Käufer den Gebrauchswert der Waren, das heißt diese in ihrer Naturalform, zum Zwecke des Konsums zu überlassen. Für den Besitzer der Ware Arbeitskraft bedeutet dieser Vorgang, daß er den Wert der "Lebensmittel", im weitesten Wortsinn, erhält, die er benötigt, um seine Arbeitskraft, das heißt sich selbst zu erhalten. Dafür muß er dem Käufer seiner Arbeitskraft deren Gebrauch für die ausgehandelte Zeitspanne überlassen.

Die Pointe des Austauschs liegt in den Vorgängen auf der folgenden zweiten Stufe. Hier konsumiert der Kapitalbesitzer die Arbeitskraft, indem er den Arbeiter (die vertraglich festgelegte Zeitspanne) für sich arbeiten läßt. Das Charakteristische der Ware Arbeitskraft ist jedoch, daß sie zur Mehrarbeit fähig ist: der Lohnarbeiter erhält zwar ihren Tauschwert, die Arbeitskraft selber jedoch produziert in einer Zeitspanne mehr als diesen, mehr, als notwendig ist, um sie selber in dieser Zeitspanne am Leben zu erhalten. Die systematische Differenz zwischen dem in Geld ausgedrückten Tauschwert der Ware Arbeitskraft und dem Geldausdruck des Werts des durch die lebendige Arbeit neugeschaffenen Produkts fällt nach den Gesetzen des Warentauschs dem Käufer der Ware Arbeitskraft zu, der durch diesen Prozeß seinen Ausgangswert verwertet, das heißt um einen zusätzlichen Wert vermehrt. Dieser Überschuß über den Ausgangswert - "Mehrwert" - repräsentiert die Mehrarbeit in ihrer kapitalistischen Form.

In der Ware als Produkt steckt nun zwar der vom Kapitalisten angestrebte Mehrwert; aber da die kapitalistische Form der Aneignung der Mehrarbeit im Unterschied zu vergangenen, herrschaftlichen Produktionsweisen nicht auf den Konsum des Gebrauchswertes, sondern auf die Realisierung des Mehrwerts in der Geldform des auf das Gesamtkapital bezogenen Profits (vgl. Marx, 1966) durch den Austausch zielt, stellt sich dem Kapitalisten die entscheidende Aufgabe, seine Ware möglichst günstig abzusetzen, das heißt zu ihrem oder noch besser über ihrem Wert. Die Fluktuation von Angebot und Nachfrage bestimmt dabei nur den konkreten Preis, nicht den Wert der Ware, um den die Preise nur oszillieren. (Für eine ausführlichere Darstellung des Zusammenhangs der Wertbestimmung durch die aufgewandte Arbeit mit den Marktkräften von Angebot und Nachfrage siehe Marx, 1966, 10. Kap., siehe auch Godélier 1971, 71-91)

(Daß Angebot und Nachfrage nicht den Wert, das heißt das Niveau, um das die Preise schwanken, konstituieren, ergibt sich aus der simplen Fragestellung, wodurch denn bei Ausgleich von Angebot und Nachfrage dieses Niveau bestimmt wird.) Da die kapitalistische Produktion auf gesamtgesellschaftlicher Ebene keiner planmäßigen Regelung unterworfen ist, ist das periodische Auftreten von Überproduktion im Verhältnis zur kaufkräftigen Nachfrage unvermeidlich. Der dadurch stimulierte Druck der Konkurrenz unter den nach Verwandlung ihrer produzierten Waren in Geld strebenden Einzelkapitale ist der Motor der die kapitalistische Produktion vor allen ihr vorher gegangenen Produktionsweisen auszeichnenden Dynamik ständiger technologischer Innovation. Als Allokationsmechanismus, der den Zufluß der Kapitale in die verschiedenen Zweige der Industrie reguliert, wirkt die Profiterwartung, die durch den Vergleich mit der gesellschaftlichen Durchschnittsprofitrate beurteilt wird. Aus Bereichen mit unterdurchschnittlicher Profitrate fließt das Kapital in solche mit überdurchschnittlicher Rate: der Effekt dieser Bewegungen ist, daß in den Bereichen mit zunächst unterdurchschnittlicher Profitrate das Angebot verringert, die Preise sich nach den unter den ungünstigsten Bedingungen produzierten Waren richten und dadurch in diesem Bereich die Profitrate wieder ansteigt, während in den Zweigen mit zunächst überdurchschnittlicher Profitrate der Vorgang umgekehrt verläuft: das Angebot nimmt zu, die Profitrate sinkt. Das Ziel der einzelnen Konkurrenten ist, den Wert und damit den Preis ihrer Ware unter das Niveau der Mitkonkurrenten zu senken, um dadurch einen Extraprofit zu erzielen. Dieser resultiert daraus, daß der Kapitalist nicht den ganzen Umfang der Kostenersparnis auf den Preis des einzelnen Produkts weitergibt, sondern dieses nur soweit verbilligt, daß es unter dem Preis der Konkurrenten, aber möglichst weit über dem eigenen Wert liegt. Infolge des Zwanges, den er dadurch auf die Mitbewerber auf dem Markt ausübt, in dem technologischen Niveau gleichzuziehen, um nicht aus der Konkurrenz ausgeschaltet zu werden, wird der Extraprofit des Unternehmens, das die fortgeschrittene Technik als erstes angewandt hatte, wieder auf die Durchschnittsprofitrate reduziert; das Rennen geht auf einer höheren Stufe weiter (vgl. Giddens 1971, 53). Der permanente Konkurrenzdruck erzwingt den Übergang zur Massenproduktion durch die Einführung kostensparender Maschinerie. Dadurch verwirklicht sich ein charakteristischer Grundzug kapitalistischer Produktion, den Marx mit dem Begriff der Produktion des "relativen

Mehrwerts" faßt. Die den Kapitaleigner interessierende Mehrarbeit kann nämlich auf zwei Weisen vergrößert werden: zum einen durch die Verlängerung des Arbeitstags, dies die absolute Mehrwertproduktion; zum andern durch die bei gleichbleibendem Arbeitstag erfolgende Verringerung der notwendigen Arbeitszeit, deren Äquivalent der Lohnarbeiter als Arbeitslohn erhält. Diese Verringerung der notwendigen Arbeitszeit vollzieht sich über die durch die Konkurrenz erzwungene Steigerung der Produktivkraft der Arbeit mittels Einsatzes technisch fortgeschrittener Produktionsinstrumente. Dadurch werden die den Wert der Arbeitskraft konstituierenden Gegenstände zur Reproduktion des Lohnarbeiters verbilligt, so daß der Arbeiter nun den Gegenwert seiner Arbeitskraft in einer kürzeren Zeitspanne erzeugt. In der Form der Produktion des relativen Mehrwerts "erscheint unmittelbar und unterscheidend historische Charakter der auf kapitalgegründeten Produktionsweise." (Marx 1953,655).

Die Produktion des relativen Mehrwerts bringt als historische Tendenz der kapitalistischen Produktion zur progressiven Ersetzung der unmittelbaren menschlichen Arbeit durch die umfassende technologische Anwendung von Wissenschaft auch die Widersprüche der kapitalistischen Produktion zum Durchbruch. Diese kristallisieren sich um den Sachverhalt, daß der Zweck der kapitalistischen Produktion, die Verwertung des vorhandenen Kapitals, ständig in Konflikt gerät mit seinem Mittel, der Entwicklung der gesellschaftlichen Produktivkräfte. In den periodischen Überproduktionskrisen - eine Erscheinung, die vor der kapitalistischen Produktionsweise nicht feststellbar ist (vgl. Giddens 1971,54f) - zeigt sich nicht, daß zuviel Reichtum produziert wird, sondern daß "periodisch zuviel Reichtum in seinen kapitalistischen, gegensätzlichen Formen produziert" wird (Marx 1966,268). In der Überproduktion im Verhältnis zur kaufkräftigen Nachfrage, nicht zu dem wirklichen Bedürfnis, erscheint die Schranke der kapitalistischen Produktion, deren Wesen sich darin manifestiert, "daß der Profit und das Verhältnis dieses Profits zum angewandten Kapital, also eine gewisse Höhe der Profitrate über Ausdehnung oder Beschränkung der Produktion entscheidet, statt des Verhältnisses der Produktion zu den gesellschaftlichen Bedürfnissen, zu den Bedürfnissen gesellschaftlich entwickelter Menschen. (...) Sie kommt zum Stillstand, nicht wo die Befriedigung der Bedürfnisse, sondern wo die Produktion und Realisierung von Profit diesen Stillstand gebieten." (Marx a.a.O.,269) (Zu den "inherent limits" des Kapitalismus vgl. auch

Marx 1953,318f). Aus dieser stark verkürzten Skizzierung der grundlegenden Momente der kapitalistischen Produktionsweise geht hervor, daß ihr Wesen nur unzureichend durch eine Aufzählung statisch-deskriptiver Elemente erfaßt wird; der Kapitalismusbegriff bezeichnet vielmehr "die Logik eines Entwicklungsmusters einer historischen und sozialökonomischen Formation in ihrer Gesamtheit." (Offe 1972,9) Diese spezifische Entwicklungslogik, die Marx aus dem Warencharakter der Arbeitskraft ableitete, entgeht vielen sozialwissenschaftlichen Versuchen der Kapitalismusbestimmung.

Fromm zum Beispiel bleibt auf die konkrete Oberfläche des liberalen Konkurrenzkapitalismus und seiner Ideologie der "invisible hand" fixiert und damit unfähig, die aus der kapitalistischen Eigendynamik erfolgende Verwandlung der freien Konkurrenz vieler in die monopolistische Konkurrenz weniger Giganten zu begreifen, wenn er als Hauptmerkmale des Kapitalismus u.a. anführt: "the principle that each individual acts with the aim of seeking a profit for himself, and yet that, by the competitive action of many, the greatest advantage is supposed to accrue for all." (Fromm 1955,80) Der Warencharakter der Arbeitskraft wird von Fromm zwar erwähnt, bleibt aber systematisch unausgeführt.

Auch W.E.Moore gelingt es nicht, die dynamische Grundstruktur, die "innere Kerngestalt" (Marx) des Kapitalismus zu fassen. (W.E.Moore 1957,421) Seine Aufzählung der charakteristischen Momente führt Sekundärphänomene wie die sogenannte "akquisitive Ausrichtung" der Individuen als einen Hauptpunkt von "free labor" an, deren Warencharakter gar nicht thematisch wird. Ebenso stellt die Erläuterung von "free market" durch "free competition" eher eine Paraphrase dar, als daß dadurch die Konkurrenz als Motor ständiger Expansion und technologischer Innovation klargelegt würde.

Burns tendiert zu der stillschweigenden Gleichsetzung von Kapitalismus mit industrieller Produktion überhaupt ~~aus~~, wenn er als deren "essential components" folgende Punkte anführt: "machine technology, the marketing of men's labour, the concentration of workers so engaged in single enterprises, the existence of a specific social type (the entrepreneur) and, lastly, the special condition of rapidly expanding markets" (Burns 1967,7). Durch das Fehlen jeden Hinweises auf die dynamische Verbindung der Merkmale erhalten diese einen Zug

der Beliebigkeit. Zwar wird der Warencharakter der Arbeitskraft angeführt, nicht jedoch die Konkurrenz der Kapitale, die Konzentration der Arbeiter in Großunternehmen findet Erwähnung, nicht jedoch die ihr zugrundeliegende Konzentration und Zentralisation des Kapitals. Die der Identifikation von Industrialismus und Kapitalismus inhärierende Verabsolutierung der kapitalistischen Produktion zur Produktion schlechthin findet bei Davis und Blomstrom einen bei amerikanischen Autoren nicht selten anzutreffenden, offen affirmativen Zuschnitt. (Davis und Blomstrom 1966) (Aus ihrer Ankündigung "to take a positive constructive view of business" (Davis und Blomstrom 1966, vii) ist un schwer die in den Vereinigten Staaten - trotz gegensätzlicher Realität der Dominanz der Riesenkonzerne - immer noch als volkstümlicher Glaube herrschende blinde Identifizierung mit den Prinzipien der Marktwirtschaft herauszuhören - ein Glaube, zu dem Galbraith, wie Jacoby berichtet, ironisch bemerkte, er sei in den USA "ebensosehr eine Voraussetzung für die Respektabilität eines Menschen wie eheliche Treue und reine Unterwäsche" (Jacoby, 1969, 268).)

Davis und Blomstrom setzen business gleich mit "development and processing of economic values in a society" (Davis und Blomstrom a.a.O., 4), wobei ihnen freilich Werte mit Gütern zusammenfallen. Kapitalismus definieren sie im folgenden als "an economic system which rests upon private ownership of property, the conduct of business for private profit, and freedom of individual initiative in business". (Davis und Blomstrom a.a.O., 21) In den hier aufgeführten, wie in den nicht angeführten Merkmalen des Kapitalismus - nicht einmal Lohnarbeit wird erwähnt - zeigt sich, daß dieser Definitionsversuch weniger durch die theoretische Erfassung des kapitalistischen Systems, als durch die Bemühung um "positive" Darstellung von Momenten der Kapitaleseite gekennzeichnet ist. Deshalb basiert auch ihre Aufzählung von Entwicklungsstufen des Kapitalismus vom merkantilen Kapitalismus über Industriekapitalismus, Finanzkapitalismus zu einem angeblichen Staatskapitalismus nicht auf einem Verständnis der dynamischen Gesetzmäßigkeit einer solchen Entwicklung, sondern stellt eine begriffslose Aneinanderreihung heterogenster Bestimmungen dar. (Es überrascht nicht, daß solche Ansätze, wie Davis und Blomstrom sie in zugespitzter Weise repräsentieren, auch nicht das für die Situation der Subjekte im Kapitalismus grundlegende Phänomen der Entfremdung ins Blickfeld bekommen.)

Eine theoretisch wesentlich fundiertere Kapitalismusbestimmung stellt Macphersons Umriß der possessiven Marktgesellschaft dar. (Macpherson 1969) Die possessive Marktgesellschaft ist wesentlich charakterisiert durch die umfassende Herrschaft von Marktbeziehungen sowohl was sachliche Produkte wie, was die menschliche Arbeitskraft betrifft. (Macpherson a.a.O.,24) Durch das Merkmal der Unterwerfung der Arbeitskraft unter die Herrschaft des Marktes unterscheidet Macpherson die possessive Marktgesellschaft, das heißt die des industriellen Kapitalismus von der "simple market society", das heißt der Gesellschaft, in der Austausch zwischen kleinen, selbständigen Warenproduzenten vorherrschte. Macpherson unterstreicht die Bedeutung des Warencharakters der Arbeitskraft, der ein Verhältnis des Subjekts zu sich selbst umschreibt, in dem "a man's energy and skill are his own, yet are regarded not as integral parts of his personality, but as possessions, the use and disposal of which he is free to hand over to others for a price." (ebenda) Auch die damit verknüpfte kapitalistische Aneignung von Mehrarbeit wird von Macpherson analysiert: "When land and capital are all owned by one set of people, there is a permanent change in the distribution of the whole product between persons, to the disadvantage of the persons without land and capital. Since the latter cannot resort to independent production, they cannot demand in wages an amount equal to what would be the product of their labour on land or capital of their own. Those who have the capital and land can therefore, by employing the labour of others, get a net transfer of some of the powers of others (or some of the product of those powers) to themselves." (Macpherson a.a.O.,31f) Die Selbstverständlichkeit der Einheit der tätigen Individuen mit ihren objektiven Existenzbedingungen drückt Macpherson durch seinen von Hobbes übernommenen Begriff der menschlichen Kräfte (powers) aus, die "the whole of a man's present means to obtain future apparent goods" umfassen (Macpherson a.a.O.,32), das heißt sich nicht nur auf Energie und Fähigkeiten der Menschen beziehen, sondern ebenfalls auf seinen Zugang zu den Mitteln, ohne die seine Fähigkeit zu arbeiten nicht zu aktiver Arbeit werden und deshalb keine Güter produzieren kann. "For if a man, to remain a man (i.e. to continue to exist), must produce, then he must, to remain a man, have both the capacity to labour and access to the means of labour. The powers of a man must therefore by definition include access to the means of labour. A man's powers are therefore reduced when he has less than free access

to the means of labour. If he can get no access, his powers are reduced to zero, and in a competitive society he ceases to exist. If he can get access, but not freely, his powers are reduced by the price he has to pay for access, and that price measures the amount of his power that is transferred to another." (ebenda) Der zuletzt angeführte Fall ist nun gerade der typische der kapitalistischen Gesellschaft, deren Grundstruktur darauf basiert, daß "what some men have lost is free access to the means of turning their capacity to labour into productive labour." Daraus folgt, daß "having lost this part of their powers they must continually sell the remainder of their powers to those who have the land and capital, and must accept a wage which allows part of the product to go to the owners of land and capital. This constitutes the net transfer of part of their powers to others. It is a continual transfer, since it proceeds as production takes place." (ebenda)

Im Unterschied zu anderen Ansätzen der Kapitalismusanalyse, etwa dem von Davis und Blomstrom, richtet Macphersons Untersuchung der possessiven Marktgesellschaft den Blick damit auch auf das für die Situation der Subjekte im Kapitalismus grundlegende Phänomen der Entfremdung.

Die Entfremdung hat ihre Wurzel in der Warenproduktion, sie erreicht ihre stärkste Ausprägung in der kapitalistischen Produktion, die auch die Arbeitskraft zur Ware macht. Das Verhältnis der Lohnarbeit bedingt, daß die Arbeitenden durch ihre Anstrengung nicht ihre eigenen Zwecke, sondern die der Besitzer der objektiven Produktionsbedingungen voranbringen. Der Lohnarbeitsvertrag impliziert nach den Regeln des Warentauschs, daß der Arbeiter seine Arbeitskraft als "Effekt" verkauft, als produzierte Ware, während der Kapitalist sie als lebendige Arbeit, als Quelle von Wert, konsumiert. "Die vergangne Arbeit, die in der Arbeitskraft steckt, und die lebendige Arbeit, die sie leisten kann, ihre täglichen Erhaltungskosten und ihre tägliche Verausgabung, sind zwei ganz verschiedene Größen. Die erstere bestimmt ihren Tauschwert, die andre bildet ihren Gebrauchwert. Daß ein halber Arbeitstag nötig, um ihn während 24 Stunden am Leben zu erhalten, hindert den Arbeiter keineswegs, einen ganzen Tag zu arbeiten. Der Wert der Arbeitskraft und ihre Verwertung im Arbeitsprozeß sind also zwei verschiedene Größen. Diese Wertdifferenz hatte der Kapitalist im Auge, als er die Arbeitskraft kaufte." (Marx 1968 (1867) 207f)

Anhand der Betrachtung des kapitalistischen Produktionsprozesses in seiner Kontinuität, das heißt als Reproduktionsprozeß des Kapitals, zeigt sich die Scheinhaftigkeit des formalen Äquivalenten-tauschs in der Transaktion zwischen Kapital und Arbeit. Kernpunkt ist die Kapitalisierung des Mehrwerts, wie sie der Produktionsprozeß auf erweiterter Stufenleiter - Überlebensbedingung in der kapitalistischen Konkurrenz - erzwingt. Durch diese kontinuierliche Verwandlung von Mehrwert in Kapital schlägt das Eigentumsgesetz der Warenproduktion - gleiche vergegenständlichte Arbeitsquanta tauschen sich in Gestalt verschiedenartiger Waren - um in das Gesetz der kapitalistischen Aneignung: "Der Austausch von Äquivalenten, der als die ursprüngliche Operation erschien, hat sich so gedreht, daß nur zum Schein ausgetauscht wird, indem erstens der gegen Arbeitskraft ausgetauschte Kapitalteil selbst nur ein Teil des ohne Äquivalent angeeigneten fremden Arbeitsproduktes ist, und zweitens von seinem Produzenten, dem Arbeiter, nicht nur ersetzt, sondern mit neuem Surplus ersetzt werden muß. Das Verhältnis des Austausches zwischen Kapitalist und Arbeiter wird also nur ein dem Zirkulationsprozeß angehöriger Schein, bloße Form, die dem Inhalt selbst fremd ist und ihn nur mystifiziert.(...) Ursprünglich erschien uns das Eigentumsrecht gegründet auf eigne Arbeit. Wenigstens mußte diese Annahme gelten, da sich nur gleichberechtigte Warenbesitzer gegenüberstehn, das Mittel zur Aneignung fremder Ware aber nur die Veräußerung der eignen Ware, und letztere nur durch Arbeit herstellbar ist. Eigentum erscheint jetzt, auf Seite des Kapitalisten, als das Recht, fremde unbezahlte Arbeit oder ihr Produkt, auf Seite des Arbeiters, als Unmöglichkeit, sich sein eignes Produkt anzueignen. Die Scheidung zwischen Eigentum und Arbeit wird zur notwendigen Konsequenz eines Gesetzes, das scheinbar von ihrer Identität ausging." (Marx a.a.O., 609f) (Vgl. die Darstellung dieses Umschlags in den Grundrissen: "Dadurch daß also das Kapital das Arbeitsvermögen als Äquivalent eingetauscht, hat es die Arbeitszeit - soweit sie über die im Arbeitsvermögen enthaltne hinausgeht - ohne Äquivalent eingetauscht; sich fremde Arbeitszeit ohne Austausch vermittelt der Form des Austauschs angeeignet.(...) Der Umschlag kommt daraus hervor, daß der Gebrauchswert des Arbeitsvermögens als Wert selbst das Wertschaffende Element, die Substanz des Werts ist und Wertvermehrnde Substanz. In diesem Austausch gibt also der Arbeiter für das Äquivalent der in ihm vergegenständlichten Arbeitszeit seine Wertschaffende und

-vermehrnde lebendige Arbeitszeit. Er verkauft sich als Effekt. Als Ursache, als Tätigkeit, wird er absorbiert vom und inkarniert in das Kapital." (Marx 1953,566))

Durch den Aufweis dieser eigentümlichen Basis der an die erweiterte Reproduktion gebundenen Selbstverwertung des Kapitals, die dergestalt über die Mehrwertaneignung sich vollzieht, erhellt, daß durch den formal freien Arbeitsvertrag ein soziales Gewaltverhältnis zwischen Kapitalist und Lohnarbeiter institutionalisiert wird (Habermas 1973,42; Rolshausen,1972,22), dessen Substanz sich - jenseits der formalen Rechtsgleichheit der Vertragspartner auf dem Arbeitsmarkt - als ungleicher Tausch enthüllt (Baldamus 1961,114; Schumm-Garling 1972,9). (Siehe auch Blackburn: "the labour contract is not an exchange of equivalents: it is structurally asymmetrical (...) from the employer's side the labour contract is open-ended." (Blackburn 1967,39))

Die stillschweigenden Voraussetzungen, die nichtkontraktuellen Momente, an die der Arbeitsvertrag wie jeder andere Vertrag gebunden ist (zum Begriff der nichtkontraktuellen Momente siehe Durkheim: "tout n'est pas contractuel dans le contrat. Les seuls engagements qui méritent ce nom sont ceux qui ont été voulus par les individus et qui n'ont pas d'autre origine que cette libre volonté. Inversement, toute obligation qui n'a pas été mutuellement consentie n'a rien de contractuel. Or, partout où le contrat existe, il est soumis à une réglementation qui est l'œuvre de la société et non celle des particuliers" (Durkheim, De la Division de Travail Social, zitiert nach Dahmer 1973 b,196)) haben wir schon oben angeführt: nur die Trennung von den objektiven Produktionsbedingungen veranlaßt durch die dadurch konstituierte ständige Bedrohung der Selbsterhaltung die in doppelter Hinsicht freien Lohnarbeiter, die Disposition über ihre Arbeitskraft und die Produkte ihrer Verausgabung an den Unternehmer abzutreten: "The profits they (sc. die Kapitalisten - R.B.) receive are the price paid by their employees for the chance to earn a living." (Blackburn 1967,37)

3.2 Subjektbezogene Momente entfremdeter Kooperation

Die durch den Arbeitsvertrag zustandekommende Vereinigung der lebendigen Arbeit mit ihren objektiven Verwirklichungsbedingungen begründet eine Formierung des Arbeits- bzw. Kooperationsprozesses, die durch die Kontrolle des Kapitalisten und zum Nutzen der Selbstverwertung seines Kapitals charakterisiert ist. Der kapitalistisch bestimmte Kooperationsprozeß stellt sich deshalb als entfremdete Kooperation dar, die antagonistische Züge trägt (von Friedeburg 1963, 14).

Das durch den Arbeitsvertrag institutionalisierte und zugleich verschleierte strukturelle Herrschaftsverhältnis liegt den Momenten zugrunde, in denen die entfremdete Kooperation von der oben entwickelten idealen oder "natürlichen" Kooperationssituation abweicht. Knickerbocker stellt zurecht - freilich in einer rationalistisch-ahistorischen Weise - den zentralen Punkt der entfremdeten Zweckbeziehung heraus: "The group of people comprising an industrial organization is not a group which has arisen to achieve an objective common to all its members. The owners, or the managers, have recruited a number of isolated individuals-created a group - because the combined efforts of many people are required to achieve the owner's objectives." (Knickerbocker 1948, 34) (Knickerbocker sieht auch erstaunlich klar, daß diese Unterwerfung der eigenen Aktivität unter fremde Zwecke nicht aus freier Wahl resultiert: "We usually feel that the individual is free work or not, and free to choose his employer. Under any but extremely unusual conditions, however, these choices are not 'free'. The alternative to working is a serious curtailment of need satisfaction for most people - so serious usually that it is not even perceived as an alternative." (Knickerbocker ebenda))

Mit der Fremdbestimmung der Zweckbeziehung der Arbeitenden muß auch die Leitungsfunktion der Kooperation eine entsprechende herrschaftlich überformte Gestalt erhalten. Eine eigenmotivierte, aus dem Bewußtsein der Verfolgung des eigenen Zwecks durch die Arbeitsmühe fließende Koordination kann den unter kapitalistischer Lohnarbeit Kooperierenden nicht unterstellt werden. Denn unabhängige Personen, von deren freier rationaler Motivation eine selbstbestimmte Kooperation getragen würde, sind die Lohnarbeiter nur als Einzelne auf dem Arbeitsmarkt, ihre Disposition über ihre Arbeitskraft erschöpft

sich in dem formal freien Abtreten der Bestimmung über diese an die Kapitalseite, ihre produktive Aktivität ist der kapitalistischen Direktion unterworfen. ("Als unabhängige Personen sind die Arbeiter Vereinzelte, die in ein Verhältnis zu demselben Kapital, aber nicht zueinander treten. Ihre Kooperation beginnt erst im Arbeitsprozeß, aber im Arbeitsprozeß haben sie bereits aufgehört, sich selbst zu gehören. Mit dem Eintritt in denselben sind sie dem Kapital einverleibt." (Marx 1968,352)) Die Kooperation der Arbeitenden ist folglich als bloße Wirkung des Kapitals zu begreifen, das sie gleichzeitig anwendet; die folgende Beschreibung faßt die zentralen, die Kooperierenden in umfassender Weise in ihrer Aktivität determinierenden Momente dieses Entfremdungszusammenhangs zusammen: "Der Zusammenhang ihrer Funktionen und ihre Einheit als produktiver Gesamtkörper liegen außer ihnen, im Kapital, das sie zusammenbringt und zusammenhält. Der Zusammenhang ihrer Arbeiten tritt ihnen daher ideell als Plan, praktisch als Autorität des Kapitalisten gegenüber, als Macht eines fremden Willens, der ihr Tun seinem Zweck unterwirft." (Marx 1968,351)

Die Kooperation im kapitalistischen Produktionsprozeß erweist sich durch diese systematische Negation der Bestimmungen der konsensu-
mäßig fundierten Kooperation als eine Kombination, deren einzelne Bestandteile sich fremd sind, "so daß die Gesamtarbeit als Totalität nicht das Werk des einzelnen Arbeiters, und auch das Werk der verschiedenen Arbeiter zusammen nur ist, soweit sie kombiniert sind, nicht sich als Kombinierende zueinander verhalten." (Marx 1953,374) Da die Anstrengung der Lohnarbeiter sich als in ihrer Kombination "einem fremden Willen und einer fremden Intelligenz dienend, und von ihr geleitet - ihre seelenhafte Einheit außer sich habend" zeigt (ebenda), charakterisiert Marx sie, in Anlehnung an Hegel, zutreffend als Kombination "an sich", das heißt sie stellt keine Kombination "für sich" dar, in der die Kombinierten freies Subjekt-Objekt ihrer eigenen Kombination wären, in der die Kooperation von den Kooperierenden selbst bestimmt, von ihrer motivationalen und kognitiven Zweckbeziehung getragen würde, sondern sie ist fremdbestimmte Kombination, die den kombinierten Arbeitern Wille und Intelligenz des Arbeitsprozesses entzieht und ihnen gegenüber verselbständigt.

Die Negation des unmittelbaren Zweckbezugs der Kooperierenden macht zur Sicherung und Kontrolle ihrer Gefügigkeit gegenüber dem ihnen

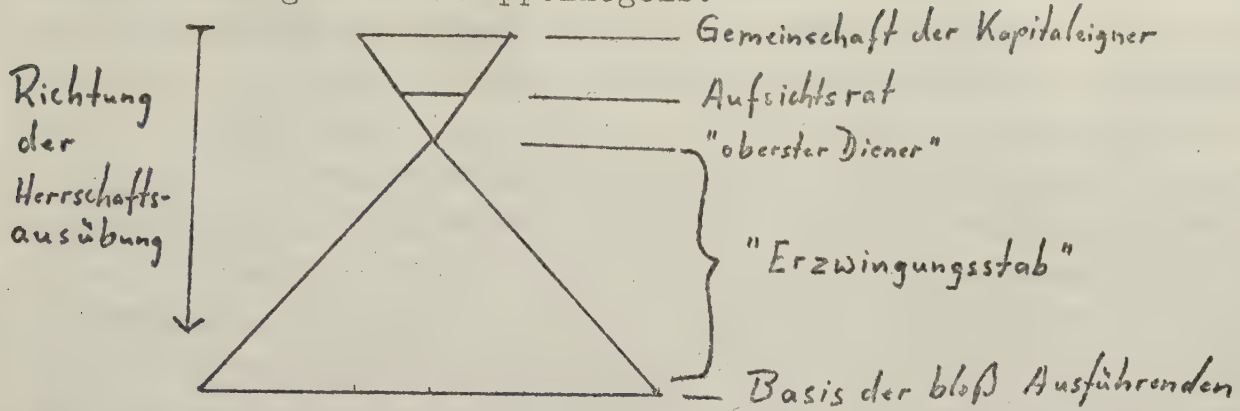
innerlich gleichgültigen Zweck die Herausbildung einer dem Arbeitsprozeß übergeordneten, auf die Bedürfnisse des kapitalistischen Verwertungsprozesses zugeschnittenen Autoritätsstruktur erforderlich, die sich nicht auf Sachautorität reduzieren läßt, sondern "zwieschlächtigen" Charakter trägt, denn "die Leitung des Kapitalisten ist nicht nur eine aus der Natur des gesellschaftlichen Arbeitsprozesses entspringende und ihm angehörige besondere Funktion, sie ist zugleich Funktion der Ausbeutung eines gesellschaftlichen Arbeitsprozesses und daher bedingt durch den unvermeidlichen Antagonismus zwischen dem Ausbeuter und dem Rohmaterial seiner Ausbeutung." (Marx 1968,350)

Dieser Gegensatz entzieht den zentralen Wirkungsmomenten der konsensusbegründeten Kooperation ihre Basis. Der entscheidende Faktor liegt in der erfolgten Partikularisierung der Zwecksetzung. Ohne gemeinsamen Zweck kann sich kein authentisches gemeinsames Interesse entwickeln. Aus dessen Fehlen folgt für die das Kooperationssystem Beherrschenden die Notwendigkeit, die nun prinzipiell prekäre Kooperation durch einen äußeren Kontrollmechanismus abzusichern, denn die Regelung erzwungenen Verhaltens erfordert Kontrolle (Mayntz 1963,87). Diese Kontrolle fungiert den lohnabhängig Beschäftigten gegenüber als fremdbestimmte Zwangskoordination, die das Fehlen aus übereinstimmenden Interessen fließender, eigenmotivierter Selbstkontrolle kompensieren soll. (Vgl. den Hinweis von Blake und Mouton, wonach Selbstkontrolle durch die gewußte Übereinstimmung zwischen dem Eigeninteresse der Arbeitenden und dem Organisationszweck ermöglicht werde (Blake and Mouton (1964,150 und 180)). Die Verkennung der historisch-spezifischen Gestalt der kapitalistischen Kontrollstruktur, ihrer doppelten Determination durch ihre Verzahnung sowohl mit dem Arbeitsprozeß wie mit dem Verwertungsprozeß, führt Etzioni zur Hypostasierung fremdbestimmter Kontrolle als gesellschaftlichem Naturverhältnis (Etzioni 1968 b; Etzioni 1965); in ähnlicher Weise wie C.A.Gibb herrschaftsbestimmte Gruppenführung (headship) allein auf den quantitativen Faktor der Großgruppe zurückführt, so setzt Etzioni fremdbestimmte Kontrolle und Organisation ineins; unter Umgehung des Zweckbezugs erklärt er informale Kontrolle, die er nicht in Fremd- und Selbstkontrolle differenziert, und primäre Identifikation für inadäquate Koordinationsbasen: "Organizations cannot rely on most of their participants to carry out assignments voluntarily. The participants need to be controlled." (Etzioni 1968b,396); ähnlich Etzioni 1965,650, wo er Kontrolle als zentrales Element der Organisationsstruktur bezeichnet.) Der von Etzioni hierin vertretenen

Universalisierung von Kontrolle verwendet ist die Position des technologischen Determinismus, die Kontrolle als durch die technische Gestalt der Arbeitsprozesse bedingt sieht; dagegen macht Gouldner jedoch darauf aufmerksam, daß der technologische Determinismus sich der fundamentalen Frage entzieht, ob nicht die technische Entwicklung "would have a different impact on the formal organization of a group that had a high motivation to produce and therefore did not require close supervision." (Gouldner 1955,501)

Die historische Verzerrung der abstrakten Kooperation, die Entwicklung einer "artifizialen" Kontrollschicht, die den eigentlichen Kooperationsprozeß überlagert und verformt, hat ihre Wurzel in der Aufspaltung der gemeinsamen Zweckbeziehung. Der von allen praktisch verfolgte Zweck ist nicht der Zweck aller, die Mehrheit der arbeitenden Individuen kann nur durch die Zwangslage der drohenden Unversorgtheit zum Verkauf ihrer Arbeitskraft bewegt werden. Der Zweck der Organisation verweist auf die Personengruppe, die ihn bestimmt (Mayntz 1963,43). Der Zweck des kapitalistischen Unternehmens ist das Formalziel der Gewinnerwirtschaftung, das das Sachziel der Produktion von Gütern zur Bedarfsdeckung dominiert (Kosiol 1966,45 und 213ff). Dieses Ziel verweist auf die Kapitaleigner als die Schlüsselgruppe des Unternehmens (Chamberlain 1953,154). Sie sind die eigentlichen, selbstmotivierten Mitglieder der Organisation, sie üben den bestimmenden Einfluß aus. (Dies rechtfertigt in gewisser Weise die Haltung Luhmanns, der es ablehnt, im üblichen Sprachgebrauch die Beschäftigten insgesamt als Mitglieder zu bezeichnen, da sie selbst erst noch zu motivieren seien (Luhmann 1973,143); er versteht sie als "innere Umwelt" der Organisation; die Frage, ob es wirkliche Mitglieder gibt und wer sie sind, erspart sich Luhmann, er zieht es vor, vom anonymen System als seinem eigenen Subjekt zu reden.) Die Organisation ist von vornherein als Instrument der maßgeblichen Mitglieder entworfen, der "creators", wie Argyris (1964 b,35f) der "core participants", wie Selznick sie nennt (Selznick 1957,150). Die Dominanz des Profitziels schlägt sich organisatorisch nieder in der Dominanz der skalaren über die funktionale Organisation. Die organisatorische Autoritätshierarchie ruht nicht, wie oft dargestellt, in sich selbst, sondern verweist gerade mit ihrer Spitze auf die wirkliche Machtquelle. Die Pyramiden-Metapher deckt den realen Sachverhalt nicht ganz: adäquater wäre das Bild eines Spitze auf Spitze

ruhenden inkongruenten Doppelkegels:



Zielsetzung und Strukturierung der Organisation sowie die interne Machtverteilung gehen von der Gemeinschaft der Kapitaleigner aus, die eine separate Konsensuseinheit bilden, die nach demokratischen Kapitalmehrheitsbeschlüssen verfährt, das heißt die Organisation regiert. Aus ihrem Schoße geht als ihre Repräsentanz der Aufsichtsrat hervor. Dessen Verhältnis zu dem, von ihm wiederum für die konkrete Leitung der Organisation bestimmten Management kann mit Emery und Thorsrud als das zwischen allgemeinem Kapitalinteresse und besonderen Verwertungsbedingungen gesehen werden: der Aufsichtsrat ist für das Kapital in allgemeiner Form zuständig, das Management für das konkret angelegte (Emery and Thorsrud 1969,78). Die primäre Funktion des Aufsichtsrats ist die Sicherung der Erhaltung und des Wachstums des Unternehmenskapitals als solchen, das Kriterium dafür: "return being earned on the capital" (ebenda,79). Die Dominanz des finanziellen Formalziels über das produktive Sachziel wird durch die Möglichkeit dokumentiert, daß "the primary function may even require the board to seek liquidation of the company in its present form." (ebenda) Das Management stellt demnach die administrative Elite, im Rahmen des ganzen Herrschaftsgefüges jedoch nur eine "Subelite" dar, wie Denhardt mit Bezug auf Selznick schreibt (Denhardt 1968,49). Das Management bildet den "Erzwingungsstab" (Weber) der Kapitaleigner, der in Solidarität mit seinen Herren handelt. Stellt ein Generaldirektor eines Unternehmens die Spitze der real fungierenden Organisationspyramide dar, so ist er im Hinblick auf die Pyramide der Kapitaleigner nur der "oberste Diener", dem Aufsichtsgremium der Gemeinschaft der Kapitaleigner verantwortlich. Als deren, die konkrete Kooperation strukturierender Transmissionsriemen sorgt das Management dafür, daß trotz des Fehlens eines alle in der Organisation Arbeitenden verbindenden Zweckbezugs dennoch ein maßgeblicher Zweck in einheitlicher Aktion verfolgt wird, der Zweck der herrschenden Subgruppe der Organisation.

Diese von oben instituierte herrschaftliche Integration der Organisation bildet auch den praktischen Gehalt der "legalen Fiktion", das Unternehmen als "a separate person, unreal in fact, but real in law" zu behandeln (Chamberlain 1954, 153). Die traditionelle Unternehmenstheorie (theory of the firm) nimmt von dieser legalen Fiktion ihren Ausgang; den im Laufe der industriellen Entwicklung sich komplizierenden organisatorischen Herrschaftszusammenhang rafft sie in der Figur des Unternehmers zusammen, der in früheren Stadien ja tatsächlich das Funktions- und Herrschaftszentrum in eins war, einziger Kapitaleigner und Direktor in einer Person. Die an der legalen Fiktion geäußerte Kritik, die auf die reale Pluralität von Gruppen in der Organisation hinweist, schießt jedoch übers Ziel hinaus, indem sie mit der übervereinfachten Fassung zugleich die Berücksichtigung der darin ausgedrückten tatsächlichen Herrschaftswirkung aufgeben will. Die durch diese Intention gekennzeichnete Koalitionstheorie der Organisation (siehe v.a. die maßgebliche Formulierung durch Cyert and March (1963) sowie Cyert (1968) und Cyert and Crimmon (1968), vgl. etwa auch Stagner and Rosen (1965).) steht deshalb vor der selbsterzeugten Schwierigkeit zu erklären, wie die als autonom gedachten Gruppen sich auf Organisationsziele einigen. (Bezeichnend in diesem Zusammenhang die von Cyert und March vorgetragene Begründung für ihre Ablehnung der Lösung des Lohnarbeitsvertrags: aus diesem folge, so Cyert und March, daß der Beschäftigte das Organisationsziel zu übernehmen habe, wodurch die Koalition asymmetrisch würde (Cyert and March 1963, 29f); dieser Gedanke scheint den Autoren von vornherein unangenehm zu sein, denn sie prüfen gar nicht mehr, ob vielleicht nicht die Wirklichkeit des Unternehmens durch diese Asymmetrie gekennzeichnet ist.)

Für den auf Barnard zurückgehenden und von Simon weiterentwickelten Ansatz einer Theorie des "administrative behavior" bildet die organisatorische Herrschaftsstruktur und ihre theoretische Fassung kein Problem; diese Theorie, die mit Blau eher als eine organisationsbezogene Motivationstheorie bezeichnet werden kann (Blau 1968, 302) hat ihr Zentrum in der Konzeption einer "Inducements-Contributions-Balance" (siehe Barnard (1938), Simon (1947), Simon (1957), Simon (1969)). Die von den arbeitenden Individuen entfremdete Konstitution der Organisation und ihrer Zwecke ist implizit vorausgesetzt, der theoretische Schwerpunkt liegt bei den, aus der Sicht der "Organisation", das heißt der herrschenden Subgruppe betrachteten motivationalen Folgeerscheinungen des Zerfalls der rationalen Eigenmotivation,

die der konsensusbegründeten Kooperation inhäriert. Unter dieser Bedingung werden zwei Entscheidungen problematisch: sowohl die Entscheidung zum Beitritt zur Organisation als auch die Entscheidung zu produzieren, das heißt zu dem von der Organisation geforderten Verhalten. Barnard und Simon sehen diese Entscheidungen durch zwei Faktoren bedingt, zum einen den Lohnarbeitsvertrag (employment contract), den Simon im Gegensatz zu den Koalitionstheoretikern nicht wegleugnet, und zum anderen durch das Gleichgewicht zwischen Aufwand und Entschädigung. Die Doppelstufigkeit des theoretischen Ansatzes ist gegen die traditionelle ökonomische Theorie gerichtet, die die Beschäftigten nach dem Abschluß des Arbeitsvertrags als "completely passive factors of production" betrachte, die die auf Profitmaximierung zielenden Intentionen des Unternehmers willig ausführten (Simon 1957, 183). Simon hebt als Besonderheit des Arbeitsvertrags im Unterschied zu einem gewöhnlichen Warenaustausch die Interessiertheit des Arbeiters am Gebrauch der von ihm veräußerten Ware, seiner Arbeitskraft, hervor. Durch den Arbeitsvertrag akzeptiert der Arbeiter die Autorität des Unternehmers, das heißt er läßt sein Verhalten innerhalb einer breiten "zone of acceptance" durch die Entscheidungen des Unternehmers bestimmen. Die Nichtberücksichtigung der Gesamtstruktur industrieller Herrschaft rächt sich aber dadurch, daß Simon keine plausiblen Gründe dafür angeben kann, wieso der potentielle Arbeiter den Arbeitsvertrag, diesen "Blankoscheck" für den Unternehmer, unterzeichnet, der diesem umfassende Autorität über sein Verhalten gibt. Die beiden Antworten, die Simon anbietet, gehen beide am eigentlichen Gegenstand vorbei; so meint Simon in seiner ersten Antwort, daß "W will be willing to enter an employment contract with B only if it does not matter to him 'very much' which x (within the agreed upon area of acceptance) B will choose or if W is compensated in some way for the possibility that B will choose an x that is not desired by W (unpleasant task)." (Simon 1957, 185) Noch untriftiger ist die zweite Antwort, die vom Unternehmer (B) ausgeht, für den es vorteilhaft sei "to offer W added compensation for entering into an employment contract if B is unable to predict with certainty, at the time the contract is made, which x will be the optimum one, from his standpoint." (ebenda) Die Insuffizienz beider Antworten liegt darin, daß sie sich nur auf die Form des Vertrages beziehen, das heißt ob er das später geforderte Verhalten genauer oder ungenauer antizipiert, nicht aber auf das Faktum des Vertrages als solchen. (Noch unspezifischer sind

die von Barnard gegebenen Antworten, die den Arbeitsvertrag und damit das Faktum der Lohnarbeit gar nicht explizit erwähnen. Nach Barnard wird die Entscheidung des Individuums, einem "Kooperations-system" beizutreten, 1. "auf der Grundlage von Zielen, Wünschen und Impulsen des Augenblicks ((!)) und 2. auf der Grundlage von Alternativen getroffen, die außerhalb des Einzelnen von diesem als vorhanden erkannt werden." (Barnard (1938), ch.1.2.3.) Wie Baldamus zurecht einwendet, wird in diesen Antworten gerade das Warum des Eingehens eines Arbeitsvertrags vonseiten des Arbeiters nicht geklärt (Baldamus 1961, 91); Krupp sieht diese Schwäche in der systematischen Ausklammerung der Berücksichtigung übergreifender gesellschaftlicher Zusammenhänge begründet (Krupp 1961, zum Beispiel 95 und 101); der mangels realer Alternativen - erst durch den Verlust eigener Produktionsmittel wird das Individuum zum potentiellen Arbeiter - erzwungene Verkauf der eigenen Arbeitskraft ^{erscheint} ~~wird~~, wenn diese Alternativlosigkeit ausgeblendet ^{wird} ~~erscheint~~ (dies Krupps Vorwurf auch gegen March and Simon (1958) siehe Krupp (1961, 143)), als freier Wahlakt. Dieser Darstellung entspricht die - "compliance", das heißt bloße Folgebereitschaft, mit "consent", das heißt eigentlicher innerer Zustimmung gleichsetzende - "language of voluntarism and consent", durch die bei Barnard und Simon Phänomene der Macht und der Kontrolle überdeckt werden (Krupp 1961, 111). Der Faktor der Lebensnot wird von Luhmann, der in wesentlichen Aspekten auf den Voraussetzungen von Barnard und Simon aufbaut, zumindest angedeutet, wenn er erwähnt, daß die Elastizität des organisatorischen Systems auf dem "chronischen Geldbedarf der Mitglieder" beruhe (Luhmann 1973, 141; "Mitglieder" hier offensichtlich im konventionellen Sinn gemeint); durch die Sicherung "bezahlter Indifferenz" könne ein Zustand generalisierter Unterwerfungsbereitschaft der Beschäftigten etabliert werden (siehe Luhmann 1964, 3. Kap.). Damit verlagert Luhmann das Schwergewicht der individuellen Entscheidungsakte auf die Beitrittsentscheidung, während Barnard und Simon die nach dem Beitritt auftretende Frage der Leistungsmotivation betonen. Aber auch hier bleibt ihre Bilanzierung von Aufwand und Entschädigung formal und theoretisch unbefriedigend; dies vor allem, weil der Begriff des "satisficing", auf den das Gleichgewicht zwischen contributions und inducements hinweist, selber unbestimmt bleibt (vgl. Krupp 1961, 111 und 150). Da die Befriedigung der Individuen kein Letztes, sondern selbst variabel ist, stellt das Gleichgewichtskonzept weniger eine analytische Kategorie als eine strate-

gische Perspektive dar, die Barnard und Simon den organisatorisch Herrschenden zur Beurteilung der internen Situation und der Auswirkungen ihrer möglichen Veränderung an die Hand geben (etwa in dem Sinne, daß, wenn die objektiven Anreize (sprich Lohn) knapp werden, subjektive, persuasive Anreize zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichts verstärkt werden sollten: "If an organization is unable to afford incentives adequate to the personal contributions it requires it will perish unless it can by persuasion so change the desires of enough men that the incentives it can offer will be adequate. Persuasion in the broad sense in which I am here using the word includes: a. the creation of coercive* of motives." (Barnard, zitiert nach Krupp 1961, 101). * conditions; b. the rationalization of opportunity; c. the inculcation

Die in der Aufspaltung der zweckbezogenen Eigenmotivation der Individuen in die Beitrittsentscheidung und das fremdbestimmte intra-organisatorische Entscheidungsverhalten sich äußernde Grundstruktur der entfremdeten Kooperation durchdringt die organisationstheoretischen Ansätze von Barnard und Simon sowie Luhmann in einer verabsolutierten, historisch unaufgelösten Form. Als fundamentales subjektives Korrelat der entfremdeten Kooperation ist die von Barnard und Simon registrierte Bildung einer "Doppelpersönlichkeit" unter dem Einfluß der organisatorischen Struktur zu verstehen. Barnard führt ihre Entwicklung ausdrücklich auf die, von ihm "unter modernen Bedingungen" für normal angesehene Spaltung zwischen organisatorischem Zweck und individueller Motivation zurück (Barnard (1938), 83). Daraus folgert Barnard, daß "ein Organisationsziel für das Individuum keine Bedeutung (hat)" (ebenda, 82) und deshalb aus der Verfolgung der Anforderungen, die aus diesem, den Individuen fremden Zweck fließen, die Ausbildung einer von der individuellen Persönlichkeit getrennten Organisationspersönlichkeit erwachse. Die Bereitschaft zur Kooperation muß deshalb die Form von "Selbstverleugnung, Delegation der Kontrolle über das eigene Handeln an andere, Entpersönlichung persönlichen Handelns" annehmen (ebenda, 79). Simon faßt denselben Prozeß als "bifurcation of behavior", worin er, differenzierter als Barnard vorgehend, eine Folge des Verkaufs der Arbeitskraft erblickt. Die dadurch dem Individuum aufgenötigte Organisationspersönlichkeit macht das Individuum kalkulierbar, zum "rationalen" homo oeconomicus: "It is because the employee sells his service to the firm, and metaphorically detaches himself from the performance of those services, that we can view him as a rational

economic man." (Simon (1947), 167) Noch schärferen Ausdruck findet die Entfremdung des Individuums von seinem organisierten Handeln, wenn Simon dieses als temporäre Selbstverneinung beschreibt: "In accepting employment, the employee turns off the switch of his own desires from nine to five and accepts criteria unrelated to his personal goals as the basis for his decisions and behavior." (ebenda) Auf der Grundlage dieses selbstnegatorischen Verhaltens sieht Simon die Entwicklung einer Organisationspersönlichkeit als Folge erzwungener Verinnerlichung: die Organisationsziele und -werte, ursprünglich "imposed on the individual by the exercise of authority over him (...) (become) to a large extent internalized and are incorporated into the psychology and attitudes of the individual participant." (Simon (1947), 198) Der Lohnarbeitsvertrag ist auch der Mechanismus, der die von Luhmann begrüßte Autonomisierung des sozialen Systems gegenüber den unter ihm befaßten Individuen begründet (Luhmann 1964, 390). Dafür hat das Kooperationssystem freilich durch die Schaffung einer suboptimalen Motivation der Individuen zu bezahlen, die sich in der Trennung von "task structures" und "maintenance structures" auswirkt, oder, in Barnards Termini, der Trennung der Effektivität von der Effizienz oder bei Luhmann in der prinzipiellen Geschiedenheit von funktionaler und emotionaler Stabilisierung (Luhmann 1964) beziehungsweise von Bestandsformel und Zweckformel (Luhmann 1973). (Dieser Bruch schlägt sich auch in dem Gegeneinander der beiden von Gouldner analysierten organisationstheoretischen Modelle nieder, des auf die instrumentelle Funktion ausgerichteten "rational model" und des an der Bestandssicherung orientierten "natural model" (siehe Gouldner 1959).)

Die optimale Motivation der Individuen, nämlich durch die positive Internalisierung der Kooperationsziele (Katz 1962, 176) ist durch deren herrschaftliche Setzung verbaut und damit die Legierung der sozio-emotionalen mit den Zweckfunktionen des Kooperationssystems. Das entfremdete Zusammenwirken basiert nicht auf einer genuinen Zweckmotivation aller Beteiligten, sondern auf der Ausschöpfung einer "monetären Fremdmotivation" (Luhmann 1973, 130). Es ist eine extern induzierte Motivation, die daher rührt, daß die nach Selbsterhaltung und Bedürfnisbefriedigung strebenden Individuen die Bedingungen ihrer Existenzsicherung nicht selber kontrollieren. Hierin liegt auch die wesentliche Machtquelle, die es der, das Kooperationsystem beherrschenden Subgruppe gestattet, die einheitliche Zweck-

ausrichtung der Arbeit aller Individuen durchzusetzen. Die gängigen Differenzierungen bezüglich der möglichen Grundlagen von Macht, wie sie vor allem von French und Raven und von Etzioni entwickelt wurden, verfehlen diesen Zusammenhang. French und Raven (1959) unterscheiden fünf mögliche Spielarten von Macht: coercive power, reward power, - diese beiden Typen erklären sich selbst - legitimate power, Macht, die sich auf die Akzeptierung legitimer Anweisungsrechte stützt; referent power stützt sich auf die Identifikation des Machtobjekts mit dem Machtsubjekt und expert power wird durch Spezialkenntnisse begründet. (French und Raven 1959, 156ff). Diese, zudem auf rein dyadische Beziehungen zugeschnittenen, Machtkonzepte können die durch den Lohnarbeitsvertrag eingerichtete strukturelle Herrschaft nicht fassen; abgesehen davon, daß ihre begriffliche Trennung nicht immer einleuchtend ist (reward und coercion sind, wie French und Raven selbst andeuten, nur zwei Seiten derselben Medaille; referent und expert power dürften nur zum geringen Teil als auch gegen den Willen des Betroffenen durchsetzbare Macht darstellen) bezeichnen sie höchstens Aspekte der Situation innerhalb des Arbeitsverhältnisses nicht dessen Begründung selbst. Ähnliche Einwände wie gegen French's und Raven's Aufgliederung der Macht treffen auch auf die Unterscheidung Etzionis zu, der physische, materielle und symbolische Mittel sozialer Kontrolle mit den entsprechenden Faktoren der coercive power, utilitarian power und normative-social power auführt (Etzioni 1967, 6. Kap.; 1968). Abgesehen vom unspezifischen Charakter der symbolischen Kontrolle, die von Etzioni nicht als Dimension, sondern als eigenständige Machtquelle gesehen wird, ist besonders die überallgemeine Fassung der wirtschaftlichen Macht unbefriedigend. Cartwright deutet in seinem Beitrag zu dem, der sozialwissenschaftlichen Erfassung von "social power" gewidmeten Band, in dem auch French's und Raven's Entwurf erschien, das ausschlaggebende, Individuum und soziale Bedingungen schlüssig zusammenhaltende Moment an, wenn er erwähnt, daß "one important feature of needs is that satisfaction requires access to certain resources." (Cartwright 1959, 205) Später faßt Cartwright diesen Zusammenhang als "ecological control" (Cartwright 1965, 19), das heißt als Möglichkeit der Realisierung von Machtzielen durch die Manipulierung der Umwelt der Machtobjekte, so daß diese bei rationaler, auf die Situation bezogener Bestimmung ihrer Handlungsweise das gewünschte Verhalten zeigen werden. Das Prinzip der "ecological control" hat schon Engels benannt mit der Formel des Reichtums als "Herrschaft

über Menschen vermöge und vermittelt der Herrschaft über Dinge" (Engels (1878), 173). Im Unterschied zu den statischen Bestimmungen von French und Raven sowie von Etzioni, die zudem weder einen Systembezug noch mögliche Zusammenhänge und Übergänge zwischen den einzelnen Kategorien angeben, erlauben die auf die notwendigen Lebensbedingungen gerichteten Konzepte eine realistischere Analyse des Machtaspekts der entfremdeten Kooperation. In diese Richtung weisen etwa auch die von Popitz entwickelten Kategorien, die insbesondere den Prozeßcharakter der Macht, ihre ständige Reproduktion durch die Unterworfenen selber in Rechnung stellen (Popitz 1968). Die systematische Verfestigung von Machtordnungen, die sich charakterisieren lassen als "Machtmaschinen, deren Antriebsenergie die Beherrschten selbst liefern" (ebenda, 33), führt zu Sekundärprozessen der inneren Anerkennung der Machtordnung durch die Unterworfenen selbst. Die Legitimierung der Macht, die - wie Popitz in genetisch gerichteter Ergänzung Webers ausführt - in der Gruppe der Machthaber, der gegenseitigen Anerkennung der "primären Legitimitätsinteressenten", ihren Ursprung hat, setzt sich durch die Kontinuität der Machtordnung fort in die Anerkennung der Machtstruktur durch die Beherrschten. Die dauernde Unterworfenheit führt zur Brechung ihres eigenen Willens;" der Wille aber, der immer wieder gebrochen wird, läßt sich nicht durchhalten. Das Widerstreben gegen einen permanent übermächtigen Zwang stellt schließlich nicht diesen, sondern sich selbst in Frage. Damit sind die Voraussetzungen für eine Art Kehre gegeben: Der dauernd Erniedrigte rechtfertigt seine Fügsamkeit, indem er sie in Freiwilligkeit uminterpretiert, und er rechtfertigt diese Freiwilligkeit durch die Verbindlichsetzung der Ordnung, in die er sich fügt. Seine Fügsamkeit ist Dienst, den die Ordnung braucht." (ebenda, 34) Durch die Verinnerlichung der Machtordnung durch die Beherrschten kann sich die Macht aus der Sphäre offener Ausübung zurückziehen, was ihr die Möglichkeit der Selbstdarstellung als auf gewaltlosem Einverständnis beruhend gibt. Direkte Gewaltanwendungen lassen sich "mit der Zeit umsetzen in bloße Drohungen. Aber auch diese Drohungen brauchen schließlich kaum mehr ausdrücklich ausgesprochen zu werden, sie verstehen sich von selbst. Das System der Umverteilung funktioniert wie von allein, es gewinnt eine selbständige, freischwebende Funktionssicherheit. Gewalt tritt nur noch als Notmaßnahme zur Behebung gelegentlicher Störungen in Erscheinung. Sie ist eigentlich (sofern man sie nicht provoziert) nicht mehr da. Sie ist nicht

Kennzeichen des Systems, sondern seiner Defekte." (ebenda, 31) Einen ähnlichen, verschiedene Dimensionen der Machtwirkung integrierenden Charakter haben die Überlegungen, die Gouldner in der kritischen Auseinandersetzung mit Parsons Machtkonzeption entwickelt, die "authority" als moralisch legitimierte Macht von "power", der direkten Machtausübung frei sieht (Gouldner 1971, 293ff). Gouldner hält die Position gegenseitiger Ausschließlichkeit von Macht und legitimer Herrschaft für unzutreffend; die entsprechende Position Parsons' gehe nicht zuletzt auf dessen Übernahme der Perspektive der Herrschenden zurück. Gouldner sieht stattdessen Macht und legitime Herrschaft als simultan und in subtiler kontinuierlicher Interaktion wirkende Doppelstrukturen. "Power (...) exists not simply when authority breaks down or before authority has had a chance to mature. It exists as a factor in the lives of subordinates, shaping their behavior and beliefs, at every moment of their relations with those above them. Attitudes toward their superiors are continually influenced by the awareness - sometimes focal and sometimes only subsidiary - that superiors can give or withhold at will things that men greatly want, quite apart from their own agreement or consent, and that crucial gratifications depend upon allocations and decisions by their superiors. It is the sheer ability of the powerful to do this, quite apart from their right to do so, that is an independent, ever-present element in the servile attitudes that subordinates often develop toward their superiors. Legitimacy and 'authority' never eliminate power; they merely defocalize it, make it latent." (Gouldner 1971, 294)

Die Herausbildung der Strukturen entfremdeter Kooperation durch die Unterwerfung unter das Lohnarbeitsverhältnis hat eine tiefgreifende Rückwirkung auf die Subjektivität der Individuen. Sie verkaufen ja nicht eine äußerliche und getrennt von ihnen existierende Ware, ihre Ware ist ihre eigene Arbeitskraft, ihre eigene Tätigkeit und zweckgerichtete bewußte Aktivität, die von ihrer lebendigen Persönlichkeit nicht zu trennen ist. Durch den Lohnarbeitsvertrag tritt der Lohnarbeiter die Kontrolle über den größten Teil seiner wachen Zeit, seiner Lebenszeit, an eine ihm fremde Macht ab. "Statt Selbsttätigkeit zu sein, ist die Arbeit Tätigkeit für einen anderen und Tätigkeit eines anderen" (Fleischer 1970, 37); das Herrschaftsverhältnis, das sicher hier wie in anderen Formen durch die "Aneignung fremden Willens" zu erkennen gibt (Marx 1953, 400), verbirgt sich bei

der Lohnarbeit der an der Oberfläche des Arbeitsmarktes haftenden Erfahrung, auch der Betroffenen selbst, zunächst durch den formal freien Vollzug des Arbeitsvertrags; aber auf die Dauer eines (Arbeits-)Lebens bezogen, tritt diese formal freie Ratifizierung der Unterwerfung hinter deren realer Permanenz zurück. Hegel hat die Bedeutung der dauernden Selbst-Veräußerung folgendermaßen beschrieben: "Durch die Veräußerung meiner ganzen durch die Arbeit konkreten Zeit und der Totalität meiner Produktion würde ich das Substantielle derselben, meine allgemeine Tätigkeit und Wirklichkeit, meine Persönlichkeit zum Eigentum eines Anderen machen." (Hegel 1968,99f) (Freilich sah Hegel nicht, daß dies für die Lohnarbeit zutrifft, da er den materiellen Zwang zum Verkauf der Arbeitskraft und dessen lebenszeitliche Kontinuität nicht berücksichtigte; vgl. dazu auch Novack 1970) Die kapitalistische Formbestimmtheit der gesellschaftlichen Arbeit, die sich darin ausdrückt, daß "the capitalist represents the unity and will of the social working body" (Novack 1970, 41), fordert von den Lohnarbeitern, daß sie sich aktiv in die Verwirklichung der ihrem Willen und ihrer Intelligenz entzogenen Zwecksetzung einfügen. Die Entfremdung von den Bedingungen ihrer Existenz zwingt sie zu einer Aufspaltung ihrer eigenen Subjektivität, die sich dadurch vollzieht, daß "die Objektivation ihrer Arbeitskraft ihrer Gesamtpersönlichkeit gegenüber, die bereits durch den Verkauf dieser Arbeitskraft als Ware vollzogen wurde, zur dauernden und unüberwindlichen Alltagswirklichkeit gemacht wird, so daß die Persönlichkeit auch hier zum einflußlosen Zuschauer dessen wird, was mit seinem eigenen Dasein, als isoliertem, in ein fremdes System eingefügtem Teilchen geschieht." (Lukacs (1923),101)

In seinen Frühschriften (Marx 1966a) (die erst 1932 entdeckten und veröffentlichten "philosophisch-ökonomischen Manuskripte" der Pariser Zeit sind seither Gegenstand intensiver Diskussion; siehe zum Beispiel Marcuse 1932, Fleischer 1970; eine Zusammenfassung und Diskussion der maßgeblichen Interpretationen findet sich in Mandel 1968,10.Kap.) hat Marx vier Momente der entfremdeten Arbeit beschrieben (Marx 1966a,5063): die entfremdete Arbeit setzt 1. die Entfremdung des Arbeiters vom Produkt seiner Arbeit, 2. die Entfremdung von der eigenen produktiven Tätigkeit, die eigentliche Selbstentfremdung, 3. die Entfremdung vom menschlichen Gattungswesen, das Marx als "freie bewußte Tätigkeit" bestimmt (Marx 1966b,57) und 4. die Entfremdung von den Mitmenschen. Durch die von Marx später ge-

leistete Fundierung dieser ersten, noch philosophisch-anthropologisch zentrierten Entfremdungsanalyse durch die Kategorien der Kapitalismusanalyse wird deutlich, daß die Entfremdung des Arbeitenden von seiner eigenen produktiven Aktivität Quelle der Entfremdungserscheinungen ist. Durch den Verkauf seiner Arbeitskraft wird dem Arbeitenden eine Aufspaltung seiner selbst aufgezwungen: als abstraktes Subjekt auf dem Arbeitsmarkt, das heißt als bloße Bedürftigkeit ist er formell frei, aber den einzigen Akt der Bewährung dieser Freiheit stellt ihre Aufgabe dar: zum Verkauf seiner Arbeitskraft gezwungen, um sich selbst zu erhalten, unterwirft er sich durch den Arbeitsvertrag als konkretes tätiges Subjekt dem Willen des Unternehmers: "Der Mensch erscheint weder objektiv noch in seinem Verhalten zum Arbeitsprozeß als dessen eigentlicher Träger, sondern er wird als mechanisierter Teil in ein mechanisches System eingefügt, das er fertig und in völliger Unabhängigkeit von ihm funktionierend vorfindet, dessen Gesetzen er sich willenlos zu fügen hat." (Lukacs (1923),100) Der Unternehmer bestimmt die Bedingungen des Produktionsprozesses, die für den Arbeiter, "der nun selbst für den Unternehmer als eine gekaufte Produktionsbedingung unter anderen fungiert, die "Bedingungen seines aktiven Lebensprozesses, seine Lebensbedingungen" bilden (Marx 1968,96; "the organization of labor is only another word for the forms of life of the common people", K. Polanyi, zitiert nach Miller and Form (1964,606)) und eignet sich das Produkt dieses Lebensprozesses an.

Das Produkt stellt die Verwirklichung der antizipierenden Zweckbeziehung der Kapitaleigner dar, der der Arbeiter seinen Willen kontinuierlich unterordnen muß, die seine tätige Subjektivität diszipliniert. Die durch den Zerfall der konsensusgegründeten Kooperation bewirkte Aufspaltung des arbeitenden Individuums wird durch eine kleine Umformulierung des Marxschen Satzes aus den Frühschriften deutlich: "Zu Hause ist er ((sc. der Lohnarbeiter)), wenn er nicht arbeitet, und wenn er arbeitet, ist er nicht zu Hause" (Marx 1966 b, 55); durch die Einführung der Zweckbeziehung lautet er folgendermaßen: "Seine Zwecke verfolgt er, wenn er nicht arbeitet, und wenn er arbeitet, verfolgt er nicht seine eigenen Zwecke."

Die Kapitalisierung des Mehrwerts führt dazu, daß die Lohnarbeiter die Macht, von der sie abhängig und der sie unterworfen sind, durch ihre eigene Anstrengungen reproduzieren und noch verstärken. (Israel verfehlt in seiner Entfremdungsanalyse die praktisch-prozeßhafte

Basis der Entfremdung, den Doppelcharakter der Warenproduktion, insbesondere der Lohnarbeit, indem er Marx fälschlicherweise die Ansicht unterlegt, die Werte würden durch den Markt konstituiert (Israel 1972,80)).

Im Begriff der Charaktermaske drückt sich die Ohnmacht der Individuen gegenüber ihren verselbständigten Produkten, ihren zu Sachen verdinglichten Beziehungen aus: die Produktionsbedingungen wenden die lebendigen Produzenten an, die in ihrer produktiven Tätigkeit als Personifikation der ökonomischen Kategorien agieren, deren blinder Gesetzmäßigkeit unterworfen. (Matzner entfaltet den kritischen Gehalt des Begriffs der Charaktermaske und konfrontiert ihn mit dem traditionellen Rollenbegriff (Matzner 1964).)

Nicht Gegensatz, sondern subjektive Realisationsform der ihren Trägern entfremdeten, von ihnen bewußtlos agierten gesellschaftlichen Beziehungen ist das interessenorientierte Handeln. Habermas hat in seiner Bemühung um eine kommunikationstheoretische Fundierung der Sozialwissenschaft das Entfremdungsmoment am interessegeleiteten Handeln aufgezeigt, das er als Grenzfall des kommunikativen Handelns unter der Bedingung eines zerfallenen Konsensus über die normierte Verteilung legitimer Bedürfnisbefriedigung begreift: "'Interessen' nenne ich die im Zustand des Dissenses aus den überlieferten Kristallisationen der gemeinsam 'geteilten' und in Handlungsnormen verbindlich gemachten Werte gleichsam herausgelöst und subjektivierten Bedürfnisse." (Habermas 1971,252) Neuendorff beschreibt diese Entfremdungsbasis interessenorientierten Handelns in Präzisierung seines konstitutiven Bezuges auf die gesellschaftlichen Randbedingungen der Marktökonomie (Neuendorff 1973). Danach besteht der Mangel der auf A.Smith zurückgehenden Sicht des Interesses als rein subjektiver Handlungsorientierung im Übersehen der für Form und Inhalt interessenorientierten Handelns konstitutiven gesellschaftlichen Bedingungen; bei deren Berücksichtigung zeigt sich, daß "in Wirklichkeit im Interesse sich die allgemeinen, für alle Individuen notwendigen objektiven Handlungserfordernisse für die Funktionsweise des Konkurrenzkapitalismus als Motivation und Orientierung des Handelns der Subjekte reflektieren." (Neuendorff, 1973,31) Neuendorffs Behandlung des Interesses als "Leitungsdraht ökonomischer Kausalität" (ebenda,85) trifft sich mit der Erkenntnis, "daß das Privatinteresse selbst schon ein ge-

gesellschaftlich bestimmtes Interesse ist und nur innerhalb der von der Gesellschaft gesetzten Bedingungen und mit den von ihr gegebenen Mitteln erreicht werden kann; also an die Reproduktion dieser Bedingungen und Mittel gebunden ist. Es ist das Interesse der Privaten; aber dessen Inhalt, wie Form und Mittel der Verwirklichung, durch von allen unabhängige gesellschaftliche Bedingungen gegeben." (Marx 1953,74)

In der durch den Markt vollzogenen Verflechtung der Privatinteressen und der von ihnen geleiteten Aktivität der Individuen realisiert sich der gesellschaftliche Gesamtzusammenhang als dem Bewußtsein und der Kontrolle der vergesellschafteten Individuen entzogenes, blind waltendes "Verhängnis" (ebenda, 76). ("Der Austausch als vermittelt durch den Tauschwert und das Geld setzt allerdings die allseitige Abhängigkeit der Produzenten voneinander voraus, aber zugleich die völlige Isolierung ihrer Privatinteressen und eine Teilung der gesellschaftlichen Arbeit, deren Einheit und wechselseitige Ergänzung gleichsam als ein Naturverhältnis außer den Individuen, unabhängig von ihnen, existiert." (ebenda,76)) Die durch die Struktur der verallgemeinerten Tauschwertproduktion gesetzte umfassende Entfremdung stellt die charakteristische Form der "wechselseitigen und allseitigen Abhängigkeit der gegeneinander gleichgültigen Individuen" (ebenda,74) dar; daß ihr gesellschaftlicher Zusammenhang sich in Gestalt des Tauschwerts niederschlägt, ist Index dafür, daß sich die vergesellschafteten Individuen der von ihnen erzeugten gesellschaftlichen Beziehungen noch nicht bemächtigt haben, daß sie zwar mit Bewußtsein Produkte schaffen, aber ohne Bewußtsein die Verhältnisse mitproduzieren, in denen sie diesen ihren "Stoffwechsel mit der Natur" durchführen. "Der gesellschaftliche Charakter der Tätigkeit, die ~~die~~ gesellschaftliche Form des Produkts, wie der Anteil des Individuums an der Produktion erscheint hier als den Individuen gegenüber Fremdes, Sachliches; nicht als das Verhalten ihrer gegeneinander, sondern als ihr Unterordnen unter Verhältnisse, die unabhängig von ihnen bestehen und aus dem Anstoß der gleichgültigen Individuen miteinander entstehen. Der allgemeine Austausch der Tätigkeiten und Produkte, der Lebensbedingung für jedes einzelne Individuum geworden, ihr wechselseitiger Zusammenhang, erscheint ihnen selbst fremd, unabhängig, als eine Sache. Im Tauschwert ist die gesellschaftliche Beziehung der Personen in ein gesellschaftliches Verhalten der Sachen verwandelt; das persönliche Vermögen in

ein sachliches." (ebenda, 75) Auf der Grundlage der historischen Durchsetzung der Marktökonomie und der kapitalistischen Lohnarbeit entwickelt sich die soziale Kategorie des Individuums in seinem emphatischen Sinn. (Siehe die systematische Übersicht über die Entwicklung des Individuumbegriffs in Institut für Sozialforschung 1956, Kap. III) "Die Form des Individuums selber ist die einer Gesellschaft, die sich am Leben erhält durch die Vermittlung des freien Marktes, wo freie, unabhängige Wirtschaftssubjekte zusammenkommen." (Institut für Sozialforschung 1956, 47) Vor dem Hintergrund der Überwindung der vorkapitalistischen feudalen und zunftmäßigen, das heißt direkt persönlichen Abhängigkeiten erwächst das Selbstbewußtsein des Individuums aus seiner freien Verfügung über seine Waren, aus der Sorge um sein individuelles Eigentum ("Erst die bürgerliche Gesellschaft macht die Kategorie des Individuums (im Sinne des isolierten sozialen Atoms, das seine Selbsterhaltung im Kampf mit allen anderen aus eigener Kraft durchsetzen muß, sich als vereinzelt, als nicht-identisch mit dem Kollektiv und seinen Normen weiß), 'praktisch wahr'." (Dahmer 1973b, 209)); durch die Universalisierung der Warenproduktion, das heißt insbesondere durch die Verwandlung der Arbeitskraft in eine Ware, erhält der Individualitätsanspruch gesamtgesellschaftliche Geltung: denn nun "gehört das lebendige Arbeitsvermögen sich selbst an und disponiert durch den Austausch über seine eigne Kraftäußerung. Beide Seiten stehn sich als Personen gegenüber. Formell ist ihr Verhältnis das gleiche und freie von Austauschenden überhaupt." (Marx 1953, 368) So sehr dieses Freiheitsmoment in der sozialhistorischen Retrospektive hervortritt, so deutlich zeigt doch die Analyse der wirklichen Lebensbedingungen der Individuen in der kapitalistischen Gesellschaft, daß sie nur über eine "schimärische Selbständigkeit" verfügen (Dahmer 1973b, 211). Die gesellschaftlich entwickelten Bedingungen ihres Tauschverkehrs, von dem ihr Lebensprozeß allseitig abhängt, liegen außerhalb ihres Bewußtseins wie ihrer Kontrolle. Der unbewußte Charakter der gesellschaftlichen Produktion ist die Grundlage der Verselbständigung der produzierten gesellschaftlichen Beziehungen gegenüber den Individuen* indirekt ihre eigene Entwicklung einschränken.

* zu einer pseudonatürlichen sachlichen Gewalt, durch die die Individuen

(Die Widersprüchlichkeit der Entwicklungsstufe der Individualität der ihres gesellschaftlichen Zusammenhangs weder bewußten noch mächtigen Subjekte analysiert Marx in einer Passage, die wegen ihres

konzentrierten Gehalts hier ganz zitiert sei: "Es ist gesagt worden und mag gesagt werden, daß das Schöne und Große eben in diesem naturwüchsigen, vom Wissen und Wollen der Individuen unabhängigen, und grade ihre wechselseitige Unabhängigkeit und Gleichgültigkeit gegeneinander voraussetztenden Zusammenhang, materiellen und geistigen Stoffwechsel beruht. Und sicher ist dieser sachliche Zusammenhang ihrer Zusammenhangslosigkeit vorzuziehen oder einem auf Bluturgen Natur und Herrschaft- und Knechtschafts(verhältnisse) gegründeten nur lokalen Zusammenhang. Es ist ebenso sicher, daß die Individuen sich ihre eignen gesellschaftlichen Zusammenhänge nicht unterordnen können, bevor sie dieselben geschaffen haben. Aber es ist abgeschmackt, jenen nur sachlichen Zusammenhang als den naturwüchsigen, von der Natur der Individualität (im Gegensatz zum Reflektierten Wissen und Wollen) unzertrennlichen und ihr immanenten, aufzufassen. Er ist ihr Produkt. Er ist ein historisches Produkt. Er gehört einer bestimmten Phase ihrer Entwicklung an. Die Fremdartigkeit und Selbständigkeit, worin er noch gegen sie existiert, beweist nur, daß sie noch in der Schöpfung der Bedingungen ihres sozialen Lebens begriffen sind, statt von diesen Bedingungen aus es begonnen zu haben. Es ist der Zusammenhang, der naturwüchsige, von Individuen innerhalb bestimmter, bornierter Produktionsverhältnisse. Die universal entwickelten Individuen, deren gesellschaftliche Verhältnisse als ihre eignen, gemeinschaftlichen Beziehungen auch ihrer eignen gemeinschaftlichen Kontrolle unterworfen sind, sind kein Produkt der Natur, sondern der Geschichte. Der Grad und die Universalität der Entwicklung der Vermögen, worin diese Individualität möglich wird, setzt eben die Produktion auf der Basis der Tauschwerte voraus, die mit der Allgemeinheit die Entfremdung des Individuums von sich und von andren, aber auch die Allgemeinheit und Allseitigkeit seiner Beziehungen und Fähigkeiten erst produziert. Auf frühen Stufen der Entwicklung erscheint das einzelne Individuum voller, weil es eben die Fülle seiner Beziehungen noch nicht herausgearbeitet und als von ihm unabhängige gesellschaftliche Mächte und Verhältnisse sich gegenübergestellt hat. So lächerlich es ist, sich nach jener ursprünglichen Fülle zurückzusehen, so lächerlich ist der Glaube, bei jener vollen Entleerung stehenbleiben zu müssen. Über den Gegensatz gegen jene romantische Ansicht ist die bürgerliche nie herausgekommen und darum wird jene als berechtigter Gegensatz sie bis an ihr seliges Ende begleiten." (Marx 1953,79f))

Die freie Konkurrenz für die "absolute Daseinsform der freien Individualität in der Sphäre der Produktion und des Austauschs" (ebenda, 543) zu halten, hieße, den historischen Charakter der kapitalistischen Vergesellschaftung zu vergessen. "Es ist eben nur die freie Entwicklung auf einer bornierten Grundlage - der Grundlage der Herrschaft des Kapitals. Diese Art individueller Freiheit ist daher zugleich die völlige Aufhebung aller individuellen Freiheit und die völlige Unterjochung der Individualität unter gesellschaftliche Bedingungen, die die Form von sachlichen Mächten, ja von übermächtigen Sachen - von den sich beziehenden Individuen selbst unabhängigen Sachen - annehmen." (ebenda, 545)

Daß die freie Konkurrenz sich nicht, wie die liberalistische Vorannahme meint, durch eine immanente "invisible hand" zum Vorteil aller auswirkt, demonstriert die "praktische Ideologiekritik" der periodischen Krisen (Habermas 1973,47), in denen sich die von den vergesellschafteten Individuen nicht beherrschten eigenen produktiven Aktivitäten feindselig gegen sie selber kehren, da "hier der Zusammenhang der gesamten Produktion als blindes Gesetz den Produktionsagenten sich aufzwingt, nicht als von ihrem assoziierten Verstand begriffenes und damit beherrschtes Gesetz den Produktionsprozeß ihrer gemeinsamen Kontrolle unterworfen hat." (Marx 1966,267)

Durch die Schwankungen der Konjunkturzyklen, dieser "quasimechanical, automatic phenomena formed and operating to a large extent beyond the calculations, outside the control of, and mostly against the wills of, the millions of individuals whom they affect" (Leontief 1966,46) äußert sich eine gesellschaftliche Pseudonatur, durch deren stummen, aber übermächtigen Zwang sich die Herrschaft des Kapitalverhältnisses über die unmittelbaren Produzenten perpetuiert. Dadurch, daß in der kapitalistischen Gesellschaft dergestalt "the integration of the social-economic structure takes place, so to speak, behind the backs of the participants", wie Mannheim in Anlehnung an Marx ausführt (Mannheim 1950,210) (vgl. auch Elias (1969, 332) über den blinden Vollzug des gesellschaftlichen und individuellen Zivilisationsprozesses), etabliert sich durch die Aktivitäten der entfremdeten Individuen ein gesellschaftlicher Zusammenhang struktureller Gewalt; Elias spricht in seiner kritischen Analyse des Zivilisationsprozesses von der "gespeicherten Gewalt in der Kulisse des Alltags", von der "ein beständiger, gleichmäßiger Druck auf das Leben des Einzelnen (ausgeht)" (Elias 1969,322). Hierin

erscheint die verallgemeinerte gesellschaftliche Wirkung des oben, insbesondere anhand von Popitz und Gouldner erörterten Machtaspekts der entfremdeten Kooperationsstruktur. Die modernen Sozialwissenschaften, insbesondere amerikanische Autoren, übergehen bei ihrer Beschäftigung mit dem Entfremdungsphänomen zumeist diese zentrale Dimension struktureller Gewalt, die es erforderlich macht, Aussagen über gesellschaftliche Prozesse und psychische Zustände kritisch aufeinander zu beziehen. (Hält man Autoren wie Davis und Blomstrom (1966) und Seeman (1959) gegeneinander, so kommt man zu dem interessanten Ergebnis, daß die einen auf Kapitalismus eingehen, aber Entfremdung ausklammern, während der andere Entfremdung behandelt, aber ohne Bezug auf Kapitalismus. Israel sieht in seiner ausführlichen Studie über den "Begriff Entfremdung" eine Eigentümlichkeit amerikanischer Arbeiten zur Entfremdung darin, daß sie einen häufigen Bezug auf Marx mit Unterlassung einer gründlichen Rezeption und Darstellung seiner Theorie kombinieren. (Israel 1972,7) Gouldner geht auf die theorie-externen direkten und indirekten Zwänge der amerikanischen politisch-gesellschaftlichen Situation ein, die das Marx-Studium der Sozialwissenschaftler derartig restringierten (Gouldner 1971,448-50). Eine eindrückliche Fallschilderung des politischen Drucks auf die Wissenschaftler während der Ära des McCarthyism findet sich bei Sanford (Sanford 1967,ch.15).)

Gouldner mißt dieser Problematik eine Schlüsselrolle zu bei der Umorientierung der Sozialwissenschaften auf das Vorbild der Naturwissenschaften hin, einem Prozeß, den er auf das Versagen der Sozialwissenschaften vor der Widersprüchlichkeit der Entfremdung zurückführt: das Paradox der bürgerlichen Gesellschaft, die als "a world made by men, but, despite this, not their world" (Gouldner 1971,52) erfahren wird, wird aus der Reflexion der akademischen Sozialwissenschaften verdrängt; die Widersprüchlichkeit der Gesellschaft wird einseitig aufgelöst durch die positivistische Normalitätserklärung des Bestehenden: "the core concepts of society and culture, as held by the social sciences, entail the view that their autonomy and uncontrollability are a normal and natural condition, rather than intrinsically a kind of pathology." (ebenda,53)

Einer solchen Problemverdrängung korrespondiert ein Trend zur Enthistorisierung, wie von verschiedenen Kritikern der dominierenden sozialwissenschaftlichen Ansätze festgestellt wird (zum Beispiel Mannheim 1950,ch.IX; Elias 1969, Einleitung; B.Moore jr. 1966; Gerth/

Landau 1963; Habermas 1967, I.2) der naturalisierte Zustand kann nicht mehr auf seinen transitorischen Charakter hinterfragt werden. Was der Vergesellschaftungsform durch den universalisierten Tausch zuzuschreiben ist, wird der menschlichen Arbeit als solcher zugerechnet; damit wird letztlich die in Hegels Philosophie der Arbeit vertretene anthropologische Figur der Gleichsetzung von Vergegenständlichung und Entfremdung wiederaufgenommen, die Marx, der in der Hervorhebung der grundlegenden Bedeutung der Arbeit ein großes Verdienst Hegels sah (Marx 1966b, 113), einer tiefgreifenden Kritik unterzogen hatte. (Vgl. zu der Beziehung Hegel-Marx: Mandel 1968, 153ff; Meszaros 1970, 61f; Fleischer 1970, 162ff) Die scharfe Herausarbeitung der Historizität der kapitalistischen Form der gesellschaftlichen Produktion führt auch zum Begreifen der historischen Schranke der Entfremdung. Der Hauptton der historischen Erkenntnis, daß die lebendige Arbeit in ihrem Austausch mit dem Kapital dieses, das heißt die objektiven Bedingungen der Arbeit, in "immer kolossalerer Selbständigkeit, die sich durch ihren very extent darstellt, gegen die lebendige Arbeit" reproduziert und dadurch der gesellschaftliche Reichtum in immer gewaltigerem Ausmaß der lebendigen Arbeit als fremde und sie beherrschende Macht gegenübertritt (Marx 1953, 715) - der Hauptton ist in dieser Erkenntnis gelegt "nicht auf das Vergegenständlichkeitsein, sondern das Entfremdet, Entäußert-, Veräußertsein, das Nicht-dem-Arbeiter-, sondern den personifizierten Produktionsbedingungen-, i.e. dem-Kapital-Zugehören der ungeheuren gegenständlichen Macht, die die gesellschaftliche Arbeit selbst sich als eins ihrer Momente gegenübergestellt hat. Soweit auf dem Standpunkt des Kapitals und der Lohnarbeit die Erzeugung dieses gegenständlichen Leibes der Tätigkeit im Gegensatz zum unmittelbaren Arbeitsvermögen geschieht - dieser Prozeß der Vergegenständlichung in fact als Prozeß der Entäußerung vom Standpunkt der Arbeit aus oder der Aneignung fremder Arbeit vom Standpunkt des Kapitals aus erscheint -, ist diese Verdrehung und Verkehrung eine wirkliche, keine bloß gemeinte, bloß in der Vorstellung der Arbeiter und Kapitalisten existierende. Aber offenbar ist dieser Verkehrungsprozeß bloß historische Notwendigkeit, bloß Notwendigkeit für die Entwicklung der Produktivkräfte von einem bestimmten historischen Ausgangspunkt aus, oder Basis aus, aber keineswegs eine absolute Notwendigkeit der Produktion; vielmehr eine verschwindende, und das Resultat und der Zweck(immanente) dieses Prozesses ist diese Basis selbst aufzuheben, wie diese Form des Prozesses." (ebenda, 716)

4. Entwicklungsstufen der Organisationstheorie

Die industrielle Organisation bildet als konkrete Einheit einen Verdichtungspunkt in dem sozialen Feld struktureller Herrschaft, das durch die kapitalistische Form der gesellschaftlichen Arbeit gesetzt wird. Die Entfremdung der Individuen von ihren eigenen gesellschaftlichen Aktivitäten und Beziehungen tritt auf der Ebene der konkreten Organisation in Erscheinung als Unterwerfung der unmittelbaren Produzenten unter die im Unternehmer personifizierten objektiven Produktionsmittel, der Herrschaft der toten über die lebendige Arbeit (siehe Marx 1970,18).

Bedingt durch diese Vereinigung der lebendigen Arbeit mit ihren objektiven Verwirklichungsbedingungen, den produzierten Produktionsmitteln, unter der Herrschaft der letzteren, ist die kapitalistische Unternehmensorganisation folglich als sozialer Ort antagonistischer Kooperation zu begreifen. Diesem asymmetrischen Verhältnis entspringt die kapitalistische Organisation der Kooperation: Richtpunkt der organisatorischen Formierung ist die Kapitalverwertung, gemessen in der Bruttokennziffer des Profits. (Zum Begriff des Profits ist zu bemerken, daß er das objektive Überlebenskriterium in der kapitalistischen Konkurrenz darstellt, das nur bei Strafe drohenden Untergangs vernachlässigt werden kann. In dieser Bedeutung als objektiver Motor und Regulator der kapitalistischen Produktion und nicht als psychologisches "Profitmotiv" in der Brust des Unternehmers regiert es objektiv dessen Handeln) Das profitbezogene Verwertungsziel kontinuierlich zu verwirklichen, ist der Zweck der industriell kapitalistischen Organisation. Die Notwendigkeit, die Verwirklichung dieses Zweckes durch die Aktivitäten ihm gleichgültig oder feindselig gegenüberstehender Individuen zu betreiben, liegt den fundamentalen Widersprüchen der kapitalistischen Organisationsrealität zugrunde.

Die Organisationswissenschaften stellen sich mit ihrer praktischen Selbstdefinition als Sozialtechnologie auf die Grundlage dieser Problemstellung, ohne deren geschichtlich entwickelte soziale Bedingungen zu reflektieren (Heymann 1970). Die Hauptachse ihrer theoretischen und praktischen Beschäftigung wird deshalb durch ihre Bemühung gebildet, entfremdete Motivation und fremdbestimmte Koordination und Kontrolle der Lohnarbeiter zu effektivieren. Die formale bürokratische Organisation stellt den historischen Lösungsansatz

zur funktionalen Strukturierung der antagonistischen Kooperation dar. Von vorkapitalistischen Herrschaftsformen, insbesondere der Staatsverwaltung und der Militärstruktur des Absolutismus übernommen (Jacoby 1969, Bendix 1968, Bergmann und Zapf 1965,30), erwies sie sich in ihrer Transformation zur "Industriebürokratie" (Bahrdt 1958) als höchst effektives Instrument zur Erfüllung der industriell-kapitalistischen Organisationsaufgaben.

4.1 Max Webers Bürokratie-Analyse

Die kapitalistische Bürokratie hat ihre klassische theoretische Beschreibung in der Herrschaftssoziologie Max Webers gefunden (Weber 1922, 124-130 und 650-678).

Weber kennzeichnet die bürokratische Herrschaftsform, als idealtypische Verkörperung des rational-legalen Herrschaftstypus, in Abhebung von traditionaler und charismatischer Herrschaft folgendermaßen: Als "Behörde" (im Weberschen Sinn) bildet der bürokratische Verwaltungsstab der legalen Herrschaft eine unpersönliche Ordnung, deren Glieder hierarchisch gestuft, ihren Vorgesetzten nicht als Personen, sondern nur innerhalb der diesen zugewiesenen sachlich abgegrenzten Zuständigkeiten zu gehorchen haben. Die Kompetenzverteilung umschließt neben dem Bereich der Leistungspflichten eine Kombination von Befehlsgewalten und zulässiger Zwangsmittel. Die Anwendung der Regeln, seien sie technischer oder normativer Art, setzt "im Rationalitätsfall" (Weber) eine Fachqualifikation voraus; auf deren Basis selektiert, werden die Glieder des Verwaltungsstabes durch Kontrakt angestellt. Sie unterliegen einer strengen einheitlichen Amtsdiziplin und Kontrolle.

Die geschichtliche Entfaltung und Ausbreitung der bürokratischen Organisation sieht Weber gebunden an den durch den Kapitalismus vorangetriebenen Prozeß der Rationalisierung als der zunehmenden "Beherrschbarkeit aller Dinge durch Berechnen" (Weber zitiert nach Jaerisch 1965,284). Für Weber stellt sich Rationalität von vornherein als Rationalität der Herrschaft dar; unter der Perspektive der Rationalisierung von Herrschaft erweist sich die bürokratische Organisation als ein soziales Präzisionsinstrument in der Hand ihres Herrn, der als nichtbürokratisches Element an der Spitze der Bürokratie dieser ihren monokratischen Charakter gibt. (Weber 1922,

650) "Die rein bürokratische, also: die bürokratisch-monokratische aktenmäßige Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herren wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal rationalste, Form der Herrschaftsausübung". (op.cit., 123) Die Fremdbestimmtheit der Aktivität der Organisierten ist konstitutiv für die von Weber in analytischer Reinheit herausgearbeitete bürokratische Organisationsform, die er als Sachzwang der Massenorganisation in personaler und sachlicher Hinsicht unterstellt; "wer beherrscht den bestehenden bürokratischen Apparat?" (ebenda, 123) lautet die solchermaßen reduzierte kritische Frage nur noch, der Apparat selber kann nicht mehr in Frage gestellt werden, er gilt Weber für "heute schlechthin unentrinnbar" (ebenda). Die These der universalen Anwendbarkeit der bürokratischen Herrschaftsform enthält dieselben sozialen Voraussetzungen wie Webers zentrale Orientierung an formaler Zweckrationalität, die sich dem kritischen Blick als die "ökonomische Vernunft des Kapitalismus" zu erkennen gibt (Marcuse 1964, 111; Marcuse entwickelt in diesem Beitrag zum 15. Deutschen Soziologentag die tiefgreifenden Implikationen dieser vorgängigen theoretischen Weichenstellung Webers, die auch in Beiträgen von Friedman, Bahrdt und Jaerisch behandelt wird; siehe O. Stammer, Hg. 1965). Die universale Anwendung ist eine auf der Basis des Kapitalverhältnisses, denn die Bürokratisierung erfordert die "Konzentration der sachlichen Betriebsmittel in der Hand des Herrn" (Weber op.cit., 665), das heißt ihre Trennung von den Arbeitenden. Weiterhin ist die Bürokratisierung auf die mit der universellen Ausdehnung der Marktbeziehungen einhergehende kapitalistische Geldwirtschaft angewiesen (siehe Weber 1922, 655ff, insbesondere 661).

Ihre tragisch-fatalistische Tönung erhält die Webersche Bürokratie-Analyse aus dieser Sicht der unaufhebbaren Verbindung von technisch-rationaler Organisation mit immer umfassenderer, bürokratisch vermittelter Herrschaft. ("An der Stelle, wo Weber die historische Verflechtung von Rationalität und Herrschaft am deutlichsten macht, bei der Analyse des Bürokratisierungsprozesses; wird diese Verflechtung selbst verdinglicht, die fortschreitende Bürokratisierung als mit Herrschaft über Menschen untrennbar verknüpfte zum unentrinn-

baren Schicksal mythologisiert." (Jaerisch 1965, 288)) Die theoretische Wurzel der spezifischen Fassung der Bürokratie-Analyse durch Weber liegt in seiner verengten Bestimmung des Kapitalismus, die er um die rationale Organisation der formal freien Arbeit zentriert (Israel 1972, 127ff; Friedman 1965, 202). Dadurch wird zwar das Moment der Lohnarbeit als bedeutsam anerkannt, hinter der Überbetonung der unternehmensinternen Organisation gerät aber die reale Widersprüchlichkeit des kapitalistischen Produktionsprozesses, die gesamtgesellschaftliche Entfremdung und die durch Konkurrenz und Krisen charakterisierte strukturelle Dynamik aus dem Blickfeld, Kapitalismus wird implizit zur absoluten Form gesellschaftlicher Produktion stilisiert.

Lapassade nennt Weber deshalb mit Morin den "Hegel der Bürokratie" (Lapassade 1972, 85), weil, wie Hegel die geschichtliche Entwicklung des Weltgeistes im Staat der preußischen Monarchie enden, so Weber die geschichtliche Rationalisierung von Produktion und gesellschaftlicher Organisation in die Statik einer unentrinnbaren Gebanntheit in das durch die bürokratische Herrschaft aufgerichtete "Gehäuse der Hörigkeit der Zukunft" eines modernen Fellachentums auslaufen sah. (Weber zitiert nach Marcuse, op.cit. 126f)

Den illusionären Schein der Freiheit der formal freien Arbeit allerdings löst Weber nachdrücklich auf. Die formale Freiheit der Individuen auf dem Arbeitsmarkt enthüllt sich der herrschaftssoziologischen Analyse als Oberflächenphänomen, hinter dem der durch den Markt vermittelte soziale Zwang hervortritt. Dieser Zwang geht nicht von direkt persönlicher Herrschaft aus, sondern ist ein indirekter; der Markt vermittelt sozialen Zwang durch die Erzeugung einer Zwangslage "in der ganz unpersönlichen Form der Unvermeidlichkeit, sich den rein ökonomischen 'Gesetzen' des Marktkampfes anzupassen, bei Strafe des (mindestens relativen) Verlustes an ökonomischer Macht, unter Umständen von ökonomischer Existenzmöglichkeit überhaupt." (Weber 1922, 454) Wie Marx in den "Grundrissen" weist Weber darauf hin, daß die marktmäßige Herrschaft wegen ihrer eigentümlichen Unsicherheit und Ungeregeltheit noch drückender als die direkt persönliche sein kann (op.cit., 606); dabei erzeugt sie bei den auf den Verkauf ihrer Arbeitskraft angewiesenen Individuen eine spezifische Form der Arbeitswilligkeit im Sinne des Prinzips "tractus voluit" (op.cit. 454) und zugleich massive motivationale Druckmittel auf Seiten der ökonomisch Herrschenden; Zwang als unmittelbare oder mittelbare Bedingung der Be-

reitschaft zur Arbeit, insbesondere zur Arbeit als Ausführung der Dispositionen anderer (op.cit.,86) - dies im Gegensatz zum starken eignen Interesse am Erfolg bei selbstbestimmter Arbeit ("Die Appropriation von Beschaffungsmitteln und die (sei es noch so formale) Eigenverfügung über den Arbeitshergang bedeutet eine der stärksten Quellen schrankenloser Arbeitsneigung." (op.cit.,87)) - besteht entweder in unmittelbarer physischer Gewalt beziehungsweise deren Androhung oder in der Drohung durch Erwerbslosigkeit. Weber beschreibt die motivationale Bedeutung dieser letzteren Art von Zwang und ihre soziale Verbedingung: "Da die zweite Form, welche der Verkehrswirtschaft wesentlich ist, ungleich stärker an das Eigeninteresse sich wendet und die Freiheit der Auslese nach der Leistung (in Art und Maß) erzwingt (natürlich: unter Rentabilitäts Gesichtspunkten), wirkt sie formal rationaler (im Sinn des technischen Optimums) als jeder unmittelbare Arbeitszwang. Vorbedingung ist die Expropriation der Arbeiter von den Beschaffungsmitteln und ihre Verweisung auf Bewerbung um Arbeitslohnverdienstchancen, also: gewaltsamer Schutz der Appropriation der Beschaffungsmittel an Besitzer. Gegenüber dem unmittelbaren Arbeitszwang ist damit außer der Sorge für die Reproduktion (Familie) auch ein Teil der Sorge um die Auslese (nach der Art der Eignung) auf die Arbeitssuchenden selbst abgewälzt. (...). Die positive Arbeitsneigung ist nicht dergestalt obstruiert, wie (...). bei unfreier Arbeit, freilich besonders bei weitgehender technischer Spezialisierung auf einfache (taylorisierte) monotone Verrichtungen auf die rein materiellen Lohnchancen beschränkt. (...). Akkordlohnchancen und Kündigungsgefahr bedingen in der kapitalistischen Erwerbsordnung primär die Arbeitswilligkeit." (op.cit.,86f) (Siehe auch die lapidare Zusammenfassung "Bei der Lohnarbeitermiete ist a) das Kapitalrisiko und der Kapitaleaufwand geringer, - b) die Reproduktion und Kinderaufzucht ganz dem Arbeiter überlassen, dessen Frau und Kinder ihrerseits Arbeit 'suchen' müssen, - c) ermöglicht deshalb die Kündigungsgefahr die Herausholung des Leistungsoptimums, - d) besteht Auslese nach der Leistungsfähigkeit und -willigkeit." (op.cit.,95))

Das Unversorgtheitsrisiko als unpersönlich wirkender Arbeitszwang bringt die Lohnarbeiter dazu, die durch den formal voluntaristischen Arbeitsvertrag eingeleitete "material heteronome Normierung" (op.cit.,59) ihres produktiven Handelns hinzunehmen. (Die Besitz-, besonders die Kapitalgüterdifferenzierung "zwingt die Nichtbesitzen-

den, sich Anweisungen zu fügen, um überhaupt Entgelt für die von ihnen angebotenen Nutzleistungen zu erhalten." (op.cit.,59) Die Kontrastierung dieser durch ökonomischen Zwang konstituierten Arbeitsmotivation mit der breiten Palette und der "kulturellen" Akzentuierung der Arbeitsantriebe bei den "durch Besitzausstattung oder (besitzbedingte) bevorzugte Erziehungsausstattung tatsächlich Privilegierten" (op.cit.,60) illustriert in prägnanter Weise die tiefgreifende Wirkung ökonomischer Faktoren, deren Wucht "nicht nur die Form der Befriedigung, sondern auch den Inhalt von Kulturbedürfnissen auch der innerlichsten Art mitbestimmt und umgestaltet." (Weber 1951,163)

Die sehr spezifischen materialen Bedingungen der vollen Entfaltung der formalen Rationalität der Geldrechnung, an die die Ausbreitung bürokratischer Organisation gebunden ist, werden von Weber selbst angesprochen: die Form der strengen Kapitalrechnung, in der die Geldrechnung "das Höchstmaß von Rationalität als rechnerischer Orientierungsmittel des Wirtschaftens erlangt", ist "sozial an 'Betriebsdisziplin' und Appropriation der sachlichen Beschaffungsmittel, also an den Bestand eines Herrschaftsverhältnisses gebunden." (Weber 1922,58) Weber stellt als eine spezifische materiale Irrationalität der Wirtschaftsordnung fest, "daß das Höchstmaß von formaler Rationalität der Kapitalrechnung nur bei Unterwerfung der Arbeiter unter die Herrschaft von Unternehmern möglich ist." (op.cit.,78) Bedauerlicherweise wird der hier zugrundegelegte Begriff materialer Rationalität, der in seiner kritischen Entschiedenheit über die zuvor gegebene relativistische Definition (siehe op.cit.,44) hinausgeht, von Weber nicht weiter erörtert - die eben festgestellte Diskrepanz wird sofort zur sozialen Konstante verdinglicht: "Materiale und (im Sinne exakter Rechnung:) formale Rationalität fallen eben unvermeidlich weitgehend auseinander" (op.cit.,60).

Die Ausführungen Webers über die durch sozialen Zwang induzierte Motivationslage der Lohnabhängigen entkräftet die Kritik von Mayntz, Weber habe neben der Untersuchung der Geltungsseite des Autoritätsverhältnisses dessen Motivationsseite vernachlässigt (Mayntz 1963, 106f), zum Beispiel habe er nicht berücksichtigt, daß, was von der Herrschaftsseite her als legitime Autorität erscheine, häufig "von unten gesehen bloße Gewalt ist." (op.cit.,107) Weber hat die beiden Seiten des Herrschaftsverhältnisses auch explizit differenziert und ihre Bedeutung für die Bestimmung des legitimen Charakters der Herr-

schaft abgewogen; sein Schluß lautet: "Fügsamkeit kann vom einzelnen oder von ganzen Gruppen rein aus Opportunitätsgründen geheuchelt, aus materiellem Eigeninteresse praktisch geübt, aus individueller Schwäche und Hilflosigkeit unvermeidlich hingenommen werden. Das ist aber nicht maßgebend für die Klassifizierung einer Herrschaft. Sondern: daß ihr eigener Legitimitätsanspruch der Art nach in einem relevanten Maß 'gilt', ihren Bestand festigt und die Art der gewählten Herrschaftsmittel mit bestimmt." (Weber op.cit.,123)

Ein häufiger Vorwurf gegen die Webersche Bürokratie-Analyse, der insbesondere von Anhängern der human-relations-Bewegung vorgebracht wird, geht dahin, Weber propagiere damit ein "Maschinenmodell" der Organisation, in dem die Individuen nur als willige Rädchen im Getriebe fungierten. Prototypisch die Ausführungen D.J.Levinsons, der Webers Analyse vorwirft, daß "there is little room in this tightly bound universe for more complex choice, for individual creativity, or for social change." (D.J.Levinson 1959,171) Neben Rationalität der Entscheidung und Ausführungsgehorsam als Angelpunkten würden von Weber Gefühle "regarded merely as a hindrance to efficiency, as something to be excluded from the bureaucratic process." (ebenda)

Nun hat Weber den Vergleich der bürokratischen Organisation mit einer Maschine tatsächlich verwendet, etwa in folgender Passage: "Eine leblose Maschine ist geronnener Geist. (...) Geronnener Geist ist auch jene lebende Maschine, welche die bürokratische Organisation mit ihrer Spezialisierung der geschulten Facharbeit, ihrer Abgrenzung der Kompetenzen, ihren Reglements und hierarchisch abgestuften Gehorsamsverhältnissen darstellt." (Weber, zitiert nach Jaerisch 1965,288) Aber dieser Vergleich trägt einen ambivalenten, keinen affirmativen Charakter; durch ihn, wie durch die ganze Webersche Analyse des Bürokratisierungsprozesses schimmert "die Sorge um die Freiheitschancen der Zukunft" (Bahrtdt 1965,130). Levinsons Kritik dagegen attackiert, ohne die realen Bedingungen nüchtern zu prüfen, die Webersche Analyse, wie wenn diese schuld an der von ihr beschriebenen Wirklichkeit des bürokratischen Organisationsmechanismus wäre, statt sie umgekehrt als deren theoretischen Ausdruck zu begreifen.

Es zeichnet gerade den Realismus Webers aus, hinter den seine "humanistischen" Kritiker qualitativ zurückfallen, daß er nicht eine psychologisch vorstellbare und auch wünschbare Vielfalt menschlicher

Motive und Gefühle von außen an die Bürokratie-Analyse herangetragen hat, sondern aus der sozialen Lage der Individuen die dadurch alternativlos induzierten umfassenden Motivationsbestimmungen entwickelt hat, die dank der spezifischen Struktur des kapitalistischen Produktionsprozesses und der aus ihr hervorwachsenden Bürokratie in nicht beliebig variierbarer Weise akzentuiert sind. Formalisierung und Entpersönlichung gehören zu den Grundprinzipien der auf die Durchsetzung universeller Kalkulierbarkeit von Dingen und von Verhaltensweisen der in den ökonomischen Verwertungsprozeß eingespannten Individuen ausgerichteten Systematisierung der bürokratischen Amtsführung. Die bürokratische Entpersönlichung stellt die innerorganisatorische Seite der im verallgemeinerten Tauschverkehr auf dem kapitalistischen Markt vollzogenen Reduktion aller Qualitäten auf das Substrat ihres abstrakten Tauschwerts dar; "ohne Ansehen der Person" lautet die gemeinsame Parole von Markt und Bürokratie (Weber 1922,661). "Ihre spezifische, dem Kapitalismus willkommene, Eigenart entwickelt sie (die Bürokratie -R.B.) um so vollkommener, je mehr sie sich "entmenschlicht", je vollkommener, heißt das hier, ihr die spezifische Eigenschaft, welche ihr als Tugend nachgerühmt wird, die Ausschaltung von Liebe, Haß und allen rein persönlichen, überhaupt aller irrationalen, dem Kalkül sich entziehenden, Empfindungselementen aus der Erledigung der Amtsgeschäfte gelingt." (op. cit.,662)

Die organisationstheoretisch notwendige Kritik an der Weberschen Bürokratie-Analyse geht dagegen von deren historischer Grenze aus; Weber hat die diese Grenze konstituierenden Momente zwar durchaus erwähnt oder angedeutet, aber nicht ihrer realen Bedeutung entsprechend theoretisch integriert. Daran hinderte ihn das seine theoretische Perspektive durchdringende "metaphysical pathos of bureaucracy" (Gouldner 1955), seine einseitige Orientierung auf die formale Rationalität universaler Berechenbarkeit, die von ihm als schicksalhaft unentrinnbar beschrieben wird. Da Weber die Dynamik des durch Konkurrenzdruck und zyklische Krisenhaftigkeit bestimmten kapitalistischen Gesamtzusammenhangs vernachlässigt, entgehen ihm die historischen Limitierungen, die der von ihm zum universalen Präzisionsinstrument sozialer Herrschaft verabsolutierten bürokratischen Organisation inhärieren; dadurch erst wird deren Grenze zur inneren Begrenztheit der Analyse.

Die historisch sich entwickelnde Unzulänglichkeit der bürokratischen Organisation, wie Weber sie beschrieben hat, hat ihren Grund genau in dem zentralen Mechanismus, den Weber für ihre unüberbietbare Stärke hielt: dem Mechanismus der Herstellung umfassender und stetiger Kalkulierbarkeit durch hierarchisch gestufte Reglementierung und arbeitsteilige Schematisierung. Die darauf ausgerichteten Kategorien der bürokratischen Herrschaft garantieren maximale Effektivität allerdings nicht an sich, sondern nur im Zusammenspiel mit einer entsprechenden Struktur der zu bewältigenden Aufgaben. Burns und Stalker haben auf den analytischen Gesichtspunkt hingewiesen, daß die Organisation als soziale Technologie sich pari passu mit der modernen Technologie im materiellen Sinn entwickelt (zum Beispiel "Technical progress and organizational development are aspects of one and the same trend in human affairs" (Burns and Stalker 1961, 19).) Die Webersche idealtypische Überhöhung der bürokratischen Herrschaft als technisch höchstentwickeltes soziales Präzisionsinstrument ist historisch gebunden an einen Zustand, in dem die relevanten organisationsexternen und -internen Funktionszusammenhänge so stabil und übersichtlich waren, daß sie durch die Befolgung fester und eindeutig interpretierbarer Regelsysteme auf der Basis hierarchisch abgestufter Zuständigkeiten praktisch abgedeckt werden können. Unter dieser Bedingung ist die Webersche Abstraktion des "bureaucratic man" (D.J.Levinson) praktisch wirksam; wie auch die individuell idiosynkratischen Zusatzmotivationen beschaffen sein mögen, die auf der Grundlage des Lohnarbeitsverhältnisses als erzwingbar vorauszusetzende Unterwerfung des Einzelnen unter die ineinander greifenden Bestimmungen des bürokratischen Positionsgefüges sichert das stetige Funktionieren der organisatorischen "Maschinerie" auf durchschnittlich erwartbarem Verlässlichkeitsniveau.

Der bürokratischen Organisation werden durch das Lohnarbeitsverhältnis zwar menschliche Arbeitskräfte, nicht aber deren volle Motivationspotentiale zugeführt. Der soziale Zwang zur Lohnarbeit und die hierarchische Disziplinierung setzen im arbeitenden Individuum nur einen formalen Regelgehorsam, der sich an dem aus den Regeln erschließbaren Leistungsminimum orientiert. (March/Simon 1958,44; Katz 1964,135) Sobald sich das Verhältnis zwischen routinemäßig nach starren Regeln zu erledigenden Aufgaben und solchen, deren Bewältigung über bloßen Regelgehorsam hinaus Innovationsfähigkeit eigenes Urteilsvermögen und Eigeninitiative verlangen, zugunsten der

letzteren verändert, treten die dysfunktionalen Züge der allein auf den Regelgehorsam sich stützenden Organisationsstruktur in den Vordergrund. Die Kontrollmechanismen des bürokratischen Systems können, je komplexer die Funktionszusammenhänge werden, umso weniger die fehlende eigenmotivierte Leistungswilligkeit und -steuerung kompensieren.

Merton hat versucht, die dysfunktionalen Konsequenzen der bürokratischen Organisationsstruktur auf deren Auswirkungen auf die Persönlichkeit der Organisierten zurückzuführen; (Merton 1940) er postuliert folgende strukturelle Dynamik: "1. Eine effektive Bürokratie erfordert Verlässlichkeit in der Reaktion und strikte Befolgung des Reglements. 2. Solche Treue den Regeln gegenüber führt zu ihrer Umformung in absolute Werte; sie werden nicht mehr bezogen auf vorgegebene Zielsetzungen. 3. Dies stört eine rasche Anpassung unter besonderen Bedingungen, die zur Zeit der Formulierung der allgemeinen Regeln nicht klar vorausgesehen wurden. 4. So erzeugen gerade jene Elemente, die im allgemeinen zur Effektivität führen, in spezifischen Fällen Ineffektivität."(a.a.O.,269)

Mertons Analyse ist allerdings an mindestens zwei Stellen unzulänglich. Zum einen entbehrt der von ihm als explanatorisches Zentrum des Zusammenhangs gedachte Punkt 2 der Überzeugungskraft; es wird nicht klar, wieso Treue den Regeln gegenüber sich als Bruch ihrer Beziehung auf vorgegebene Zielsetzungen auswirken muß. Daß stetig diszipliniertes Handeln auf eine affektive Stützung der vorgeschriebenen Aktionsmuster angewiesen ist, erklärt noch nicht die von Merton beschriebene "Verschiebung der Gefühle von den Zielen der Organisation weg auf die besonderen Details des von den Normen geforderten Verhaltens" (op.cit.,268), die Verwandlung des Mittels in einen Selbstzweck. Die reale Erklärung der starken affektiven Besetzung der organisatorischen Mittel ist darin zu suchen, daß den kooperierenden Individuen auf der Grundlage der Lohnarbeit die Bestimmung des Zweckes und der Bedingungen seiner Verwirklichung entzogen ist. Der Zweck der Individuen ist - und auch dies nur aus "äußerem Interesse" (Weber), das dem Unversorgtheitsrisiko entspringt - das Mittel der von der Spitze her monokratisch strukturierten Organisation. Merton übersieht, daß die Entfremdung der bürokratischen Lohnarbeiter von den eigentlichen Zwecken der Organisation nicht durch angeblich unausweichliche psychologische Konsequenzen einer jeglichen konzentrierten Verfolgung von Mitteln zu-

stande kommt, sondern von vornherein einen systematischen durch die Funktionsweise der kapitalistischen Organisation bedingten Charakter trägt. Zwar erwähnt Merton eingangs die soziale Bedeutung der auf der Trennung der Individuen von den Produktionsmitteln beruhenden Lohnarbeit (op.cit.,266), er geht aber den subjektiven Folgen des Lohnarbeitsverhältnisses für die Zweckbeziehung der Individuen nicht nach, sonst hätte er erkannt, daß der gewissermaßen blinde Gehorsam geradezu eine Voraussetzung der Präzision und Schnelligkeit bürokratischen Funktionierens ist. Die Disziplin als "rationale Uniformierung des Gehorsams einer Vielheit von Menschen" (Weber 1922, 642) ist gerade die Basis der bürokratischen Kalkulierbarkeit und entlastet die Organisation davon, die Unwägbarkeiten und Risiken individuell differenzierten Handelns in Rechnung stellen zu müssen. Da die Effektivität der ineinander greifenden fremdbestimmten Handlungen der Lohnarbeiter von der ihrem Einfluß entzogenen Gestaltung des bürokratischen Regulationssystems durch die Spitze der Hierarchie abhängt, können die von Merton angeführten auf die Persönlichkeit der bürokratischen Lohnarbeiter bezogenen Wirkungen der bürokratischen Struktur, solange die Lohnarbeiter nur die Regeln einhalten, keine systematischen Dysfunktionen des bürokratischen Modells als solchen bezeichnen. Weber hat es in einer kurzen Bemerkung abgelehnt, auf die von ihm durchaus gesehenen möglichen Hemmungen der bürokratischen Funktionswirksamkeit durch die bürokratischen Mechanismen selbst im Rahmen seiner idealtypischen Analyse einzugehen (Weber op.cit.,661), weil er ihnen als Abweichungen im Einzelfall keine systematische Bedeutung beimaß. Damit sind wir bei der zweiten Unzulänglichkeit der Mertonschen Analyse. Die Ursache der bürokratischen Dysfunktion liegt, soweit sie kontinuierlichen und systematischen Charakter aufweisen, nicht, wie Merton annimmt, im isolierten bürokratischen Apparat selbst, das heißt dem Fehlverhalten der "Bürokraten", dies mag eine zusätzliche Verstärkungswirkung in Einzelfällen ausüben; die reale Ursache ist im Außenverhältnis der bürokratischen Funktionsprinzipien zu einer sich in zunehmender Raschheit wandelnden Aufgabenstruktur zu suchen; dieser externe Aspekt der bürokratischen Organisation findet bei Merton keine Beachtung. (March und Simon unterziehen die Mertonsche Analyse einer formalisierenden Umformulierung, entwickeln aber keine inhaltliche Kritik; die von ihnen ebenfalls formalisierten Modelle von Selznick und Gouldner sind strukturell gleichgelagert wie das Mertonsche, sie setzen lediglich jeweils einen anderen Aspekt der bürokratischen Orga-

nisation an den Beginn des bürokratischen *circulus vitiosus*, der Außenbezug bleibt auch bei ihnen unerörtert. (siehe March and Simon 1958, ch.3.2))

Lapassade kritisiert die Beschränkung auf die Suche nach internen Dysfunktionen als eine Hauptschwäche der funktionalistischen Untersuchung des Bürokratisierungsproblems, weil damit ein Organisationsmodell einer abgeschlossenen Totalität impliziert wird, das in seiner Isoliertheit stabilisiert werden könne. (Lapassade 1972, 129) Stattdessen ist nach Lapassade vom Gegenteil auszugehen, nämlich davon, daß die Einheit einer sozialen Organisation immer "in weiteren gesellschaftlichen 'Totalitäten' und in der Geschichte (liegt). So steht der Betrieb ökonomisch gesehen in Zusammenhang mit dem nationalen und dem übernationalen Markt, ja selbst mit dem Weltmarkt. Sozial gesehen ist er ein Schauplatz sozialer Kämpfe und Konflikte, die nicht auf den Betrieb selbst eingeschränkt sind. Kurz, die Organisation kann nicht sein, was vielleicht ein lebender Organismus ist, nämlich eine abgeschlossene Totalität. Sie ist stets erst eine Bewegung zur Totalität hin und in einen größeren Kontext einbegriffen." (ebenda)

Als historischen Ort, dessen spezifische Problemlage die Bürokratisierung der industriellen Organisation sollicitierte und von deren Struktur die Funktionalität der bürokratischen Organisation abhing, führen Lapassade (1970, 38ff) und Lourau (1970, 196) die von ihnen "Phase B" genannte Stufe der industriellen Entwicklung an. Nach der ersten Phase des Durchbruchs der großen Industrie in der Mitte des 19. Jahrhunderts nimmt die Phase B das letzte Drittel des 19. und das erste Drittel des 20. Jahrhunderts ein. (Auf Grund der Ungleichzeitigkeit der Entwicklung in den verschiedenen kapitalistischen Ländern besitzen solche Phasenbestimmungen natürlich Durchschnittscharakter, der die realiter fließenden Übergänge nicht berücksichtigen kann.) Beschäftigungszahl der Unternehmen, die erreichte Komplexität und Ausdehnung der inneren Funktionszusammenhänge und der äußeren Beziehungsgefüge machten die formale Schematisierung der Organisationsstruktur erforderlich. (So heißt es in dem 1872 von der Firma Krupp herausgegebenen "Generalregulativ": "Die wachsende Ausdehnung der Werke und Geschäfte der Firma läßt es notwendig erscheinen (...) zugleich die Rechte und Pflichten jedes Amtes und jeder Stellung im Betrieb und in der Verwaltung in sich festzustellen und gegeneinander abzugrenzen." (zitiert nach Jacoby

1969,117).) Die kapitalistische Konkurrenz, verschärft durch die lange Depression von 1874-1893 (Mandel 1972,123f; Sohn-Rethel 1972, 27), herrscht den sich entwickelnden Großunternehmen die bürokratische Systematisierung als weiteren Schritt in der Erfassung und Kontrolle möglichst aller kostenrelevanten Faktoren auf. Lourau charakterisiert deshalb diese Periode als diejenige der Rationalisierung: "Les entrepreneurs comprennent la nécessité d'une régulation à tous les stades de la production: outillage, main-d'oeuvre, distribution." (Lourau 1970,196) Diesem durch den Konkurrenzdruck vorangetriebenen Rationalisierungsprozeß fallen die traditionellen naturwüchsig-"gemütlichen" Strukturen der industriellen Organisation zum Opfer. Die in der Anfangsphase der großen Industrie in den Personen des Unternehmers, enger Familienangehöriger und weniger geradezu zum Hausstand gehöriger Angestellter vereinigten administrativen, technischen und kaufmännischen Funktionen werden systematisch getrennt und an einen sich immer stärker ausdehnenden intermediären Verwaltungsapparat delegiert.

Die bürokratische Hierarchie lebt, wie Bahrddt ausführt (Bahrddt 1958) von der den ausführenden Instanzen noch möglichen "Hinzufügung eigenen Willens" in der Konkretisierung der empfangenen Anweisungen. Diese Möglichkeit einer wenn auch limitierten Eigeninitiative der mittleren bürokratischen Ebenen setzte zum einen als soziale und psychologische Basis die Wirksamkeit realistischer oder auch illusionärer Aufstiegshoffnungen der bürokratischen Lohnarbeiter voraus, wodurch ihre antizipatorisch auf das spätere eigene Interesse bezogene Identifizierung mit dem Unternehmen beziehungsweise den Vorgesetzten gefördert wurde; von der Seite der zu bewältigenden sachlichen Aufgaben her war diese Möglichkeit gegeben durch das die damalige Organisationswirklichkeit überwiegend bestimmte Vorhandensein relativ stabiler und überdauernder Funktionszusammenhänge und überschaubarer Wirkungsbereiche mit bekannten Faktoren. Die Funktions-tüchtigkeit der bürokratischen Organisationsstruktur als eingelebter Alltagsordnung war unter der Voraussetzung einer strukturell entgegenkommenden, sich höchstens in bescheidenem Ausmaß und Tempo wandelnden Aufgabenstruktur gerade darauf angewiesen, daß die bürokratisch Organisierten sich auf die relative Stabilität der Regulationsmechanismen ihres Zusammenwirkens ebenso wie auf deren prinzipielle Zweckgerechtigkeit verlassen konnten, daß sie folglich die Vorschriften als Momente eines sinnvollen, subjektiv nachvollzieh-

baren Handlungsskeletts internalisieren konnten.

Damit hängt die in dieser Epoche noch nicht vollständig vollzogene Trennung und Verselbständigung der funktionalen und skalaren Aspekte im Rahmen der kapitalistischen Großorganisation zusammen, so daß die Vorgesetzten noch als Vertreter von Sachautorität und nicht nur einer auf bloße Zwangsmittel sich stützenden Befehls- und Kontrollinstanz erschienen.

4.2 Taylor's "scientific management"

Im Taylorismus erfährt das bürokratische Regulations- und Kontrollprinzip die mit seiner Verlängerung in die unmittelbare Produktion einhergehende extreme Zuspitzung; zugleich jedoch werden durch den Taylorismus auch die Grenzen der allein auf die Perfektion äußerer bürokratischer Anordnung und Kontrolle gegründeten organisatorischen Rationalisierung deutlich; damit bereitet der Taylorismus die theoretische und praktische bürokratie-kritische Wendung vor.

Im Taylorismus erreicht die "reelle Subsumtion" (siehe Marx, 1970) der konkreten Arbeitsverläufe unter das Kapitalverhältnis, das heißt ihre mit der Manufakturperiode einsetzende Zerstückelung und allein nach dem Verwertungsgesichtspunkt bestimmte Transformation einen ungeahnten Höhepunkt: die Lohnarbeiter werden nicht mehr nur ihrer ökonomischen Situation nach, sondern im Vollzug ihrer unmittelbaren Aktivität auf die Abstraktion ihrer Arbeitskraft reduziert, deren ihnen bisher verbliebene Disposition ihnen nun rücksichtslos entzogen wird. "Den Arbeitern sollen alle Dispositionen und Entscheidungen, von denen der Ausstoß der Werkstatt abhängt, aus der Hand genommen und auf einige wenige Leute übertragen werden, welche durch spezialisierte Ausbildung und Anleitung instand gesetzt worden sind, die nötigen Anweisungen zu geben und ihnen Wirksamkeit zu verschaffen, Leuten also, die jeder Meister in ihren Sonderaufgaben sind und sich aller Einmischung in die Bezirke der anderen zu enthalten wissen." (Taylor, zitiert in Sohn-Rethel 1972, 23) Wie Sohn-Rethel zutreffend zusammenfaßt: "Alles, was dem Arbeiter danach im Produktionsprozeß zu tun verbleibt, ist, als rein physische Arbeitskraft willenlos die Bewegungen auszuführen, die die Betriebsführung, ohne ihn zu befragen, ihm auf ihren detaillierten jobcards vorschreibt." (Sohn-Rethel op.cit., 24)

Der Taylorismus zielt, in der leicht unterkühlten Sprache von March und Simon ausgedrückt, darauf "to transform a general-purpose mechanism, such as a person, into a more efficient special purpose mechanism". (March and Simon 1958,13)

Der tayloristische Grundgedanke besteht in diesem Versuch, mit der analytischen Unterscheidung zwischen Leitungs- und Ausführungsfunktionen radikal Ernst zu machen, das heißt die schon üblicherweise als ausführende Arbeit definierten Tätigkeiten nun gänzlich aller disponierenden Möglichkeiten zu berauben, um sie, losgelöst von jeder Einwirkungsmöglichkeit der Subjekte, durchrationalisieren zu können. Für Taylor bildet die auf äußerste Wirtschaftlichkeit der notwendigen Arbeitsgänge hin konstruierte Maschine tatsächlich das Idealmodell der Arbeitsorganisation. (In scharfem Kontrast zu Weber, der die kapitalistische Rationalisierung als tragisch-ambivalenten Prozeß begriff, machte sich Taylor zum theoretisch naiven rückhaltlosen Aktivist und Propagandist einer administrativen Methodik, durch die die Entfremdung der Arbeitenden im kapitalistischen Betrieb um der verschärften Gewinnorientierung willen bewußt auf die Spitze getrieben wird. Die Verwandtschaft Webers mit Taylor ist eine durch die gemeinsame Epoche, keine ihrer theoretischen Ansätze.) Die Lohnarbeiter sollen sich praktisch auf das Fungieren als willenloser Produktionsfaktor reduzieren, als welcher vom Unternehmer ihre Arbeitskraft gekauft wurde. Für Taylor "dürfen die Arbeiter nicht anders sein als die Maschine, die sie bedienen." (Lapassade 1972, 115) March und Simon charakterisieren den Taylorismus zurecht als "physiologische Organisationstheorie" (March and Simon, 1958,13), denn auf der physiologischen Ebene zumindest muß die praktische Reduktion des Menschen haltmachen, soll seine Funktionsfähigkeit selber nicht beschädigt werden. Als physiologische Maschinen, die sich leistungsmäßig eindeutig berechnen und kontrollieren lassen,* die objektive Maschinerie komplettierende Momente in den "one best way" (Taylor) der "wissenschaftlichen Arbeitsorganisation" integriert werden. Da die maximale Leistungserbringung völlig von der Subjektivität der Arbeitenden selbst abgekoppelt werden soll, legt Taylor auch keinen Wert auf "positives", eventuell in Leistungsverbesserungen resultierendes Mitdenken der Arbeitenden: "In unserem System wird jedem Arbeiter bis ins Kleinste vorgeschrieben, genau was er zu tun hat und wie er es auszuführen hat; und jedwede Verbesserung, die ein Arbeiter diesen Vorschriften gegenüber vornimmt, * können die arbeitenden Individuen durch Zeit- und Bewegungsstudien als

ist vom Übel." (Taylor, zitiert nach Sohn-Rethel 1972,23)
("Now one of the very first requirements for a man who is fit to handle pig iron ... is that he shall be so stupid and so phlegmatic that he more nearly resembles the ox than any other type." (Taylor, zitiert nach Leavitt 1965,1149; siehe auch Burns in Burns,ed.1969, 328))

Die aus der eindimensionalen Gleichsetzung von Effektivität mit maximierter Leistungsauspressung sich ergebende bedeutende zusätzliche Arbeitsbelastung für die arbeitenden Individuen - infolge der planmäßigen Beseitigung aller "Poren des Arbeitstages" (Marx) und der damit einhergehenden Zerstörung aller individuellen Arbeitsrhythmik - glaubt Taylor mittels einer engen Bindung seiner mechanistisch konzipierten Rationalisierung mit einem spezifischen Lohnanreiz-System kompensieren zu können, worin er gar eine "partielle Lösung der sozialen Frage" erkennen zu können glaubte (Sohn-Rethel op.cit.,25). Dazu mußte er freilich eine fundamentale Interessenharmonie zwischen Arbeitern und Unternehmer voraussetzen, als deren Pfeiler er das angeblich gemeinsame Interesse an der Maximierung des output sah - gesteigerte Gütererzeugung sollte die Probleme der Verteilung entschärfen und den Arbeitsfrieden garantieren (siehe Schumm-Garling 1972,21; Krupp 1961,17f). In der gewerkschaftlichen Interessenvertretung der Arbeiter konnte Taylor nur eine bösartige Störung des "one best way" erblicken (Krupp ebenda). Die der Warenproduktion immanente Unsicherheit des Bezugs der Produktion auf den gesellschaftlichen Bedarf, das heißt die konstitutive Bedeutung der Marktvermittlung für die wertmäßige Realisierung des outputs, übergang er ebenso wie den strukturellen Charakter des Verteilungskampfes (Baldamus 1961).

Mit der rasch sich verbreitenden Einsicht in den fassadären wissenschaftlichen Charakter der "scientific wage policy" (Thomas 1969, Kap.4.1) verlor der Taylorismus einen entscheidenden Angelpunkt. (Thomas betont, daß im Zentrum des tayloristischen Systems eine "unsachliche Konstante" eingebaut ist: "Die Laufzeit einer Maschine kann zwar annähernd exakt ermittelt werden, die Normalzeit eines Menschen nur durch gesellschaftliche Übereinkunft - von allen Faktoren, die diese Übereinkunft noch entstellen abgesehen.(...) Nur ein Gesetz steht fest: es darf nicht zuviel verdient werden. Mehr als 120 - 130 zu 100 ist theoretisch nicht anerkannt (...) die Methode vermittelt ein Leistungsdictat." (Thomas 1969,99), vgl.

ähnliche Feststellungen bei W.E. Moore (1957, 179) Baldamus (1961, 45), Krupp (1961, 17).) Weiterhin übersah Taylor, daß die Verallgemeinerung seines Systems gerade eine Hauptwirkung zu seinen Gunsten - die Anziehung von Arbeitern, die durch den deutlichen Lohnabstand der taylorisierten zu traditionell organisierten Betrieben zunächst stärker motiviert als durch die verschärfte Arbeitsbelastung abgelenkt wurden - aufhob: mit zunehmender Dauer des neuen Systems entwickelte sich bei verallgemeinertem Lohnniveau der spontane und gewerkschaftlich organisierte Widerstand der Arbeiter gegen die sie zerrüttende Rationalisierung. Gleichzeitig hervortretende Faktoren wie Anstieg der Fluktuationsrate und dystematische Leistungszurückhaltung von Seiten der Arbeitenden wirkten dem eindimensional verfolgten Rentabilitätsziel entgegen. Die Grenzen des Taylorismus, wie sie durch diese Gegenwirkungen deutlich wurden, zeigten sich andererseits auch in seiner notwendigen Beschränktheit auf repetitive Routinetätigkeit, die vom Arbeitenden keine komplexe Steuerung verlangen.

Mit der Sackgasse des Taylorismus wurde die Unzulänglichkeit des unbezweifelten Leitmotivs der Epoche der bürokratischen Rationalisierung offenkundig, das in der stillschweigenden Gleichsetzung der Effektivierung von Kontrolle mit gesteigerter Arbeitsproduktivität bestand (Heymann 1970, 85). Diese Feststellung bedeutet keineswegs, daß der Taylorismus keine praktische Rolle mehr in der industriellen Organisation mehr spielen würde; ganz im Gegenteil: im Jahre 1940 verwandten über 90 % der amerikanischen Industrieunternehmen auf Zeit- und Bewegungsstudien bezogene Lohnanreizsysteme (Baritz 1960, 30). Gemeint ist vielmehr die desillusionierte Einsicht, daß der Taylorismus nicht die versprochene Panazee für die Lösung des Motivationsproblems und des industriellen Konflikts war, und die daraus sich herleitende Suche nach Möglichkeiten, diese Ziele unter Anwendung anderer Techniken zu erreichen, möglichst ohne die "Er rungenschaften" des Taylorismus hinsichtlich der Verstärkung von Kontroll- und Druckmitteln in der Hand des Managements zu gefährden.

Die Kritik am Taylorismus trifft auch auf die mechanistischen Ansätze der klassischen Verwaltungstheorie von Fayol, Gulick u.a. zu, (Fayol 1949; Gulick and Urwick, eds. 1937) die in einer dem Taylorismus analogen Weise die Effektivierung der administrativen Struktur allein durch die ins Einzelne Gehende Schematisierung spezialisier-

ter Abteilungsaufgaben und vorgeschriebener formalisierter Kommunikationsprozesse erreichen wollten. (Zur Komplementarität zwischen Taylorismus und klassischer Verwaltungstheorie vgl. Strother 1963, 10). Die "administrative design theory", wie Krupp sie bezeichnet (Krupp 1961, ch.5), fixiert Positionen und ihre invarianten skalaren Beziehungen. Wie Taylor unterstellt auch sie die Reduktion des arbeitenden Individuums zu einem willenlosen Instrument, das nur die ihm vorgesetzten Aufgaben erfüllt; die reale Motivationsbasis der Individuen wird deshalb nur ungenau erfaßt. Konfliktmöglichkeiten werden nicht in Betracht gezogen (siehe March and Simon 1958, 31ff). Die administrative Ordnung wird als universell gültig beschrieben, aber nicht erklärt (Krupp 1961, 76). Die im wesentlichen auf Fayol zurückgehende Form der klassischen Verwaltungstheorie ist bestimmt durch ihre Orientierung am Einzelfall, ihre fast durchgehend deduktive Argumentation und ihre normativen Aussagen, deren Charakter zwischen praktischer Faustregel und empirisch gehaltvollen Bestimmungen changiert (vgl. Strother a.a.O.). (Die Heterogenität und innere Unverbundenheit der "klassischen" Prinzipien wird an der Aufreihung deutlich, die Fayol gibt: 1. Division of work, 2. Authority, 3. Discipline, 4. Unity of command, 5. Unity of direction, 6. Subordination of individual interests to the general interest, 7. Remuneration, 8. Centralization, 9. Scalar chain (line of authority), 10. Order, 11. Equity, 12. Stability of tenure of personnel, 13. Initiative, 14. Esprit de corps (Fayol 1949, 101f); Mooney beschränkt sich auf fünf Prinzipien: 1. perpendicular coordination, 2. horizontal coordination, 3. leadership, 4. delegation, 5. authority (siehe March and Simon 1958, ch.2,3))

4.3 Mayo's "Human-Relations"-Ansatz

Die Kritik, die sich an den mechanistischen Rationalisierungsansätzen entwickelt hat, ist zunächst historisch mit der Human-relations-Schule und deren Hauptvertreter Mayo verknüpft. Die berühmten Untersuchungen bei den in einem Vorort von Chicago gelegenen Hawthorne-Werken des Großkonzerns Western Electric folgte in ihrer ersten Phase (1924-1927), die v.a. der Prüfung der Auswirkung verschiedener Beleuchtungsverhältnisse gewidmet war, noch einer beschränkten zugleich atomistischen und objektivistischen Orientierung der Industriepsychologie, die sich historisch in Anlehnung an den Taylorismus ent-

wickelt hatte ("Scientific management not only conditioned the industrial climate for the psychologists; it determined to a large degree the direction, scope, and nature of psychological research." Baritz 1960,31): sie wollte dessen Mangel allein durch Einbeziehung äußerer Stimuli wie Lichtverhältnisse, Hitze, Lärm oder physiologischer Faktoren (Ermüdung, Monotonie) beheben. Eine spezifische, aber durch die gleiche theoretische Enge gekennzeichnete Variante dieses industriell psychologischen Ansatzes vertrat Mayo noch zu Beginn der Hawthorne-Untersuchungen; so behauptete er 1924, daß "the single most important factor which determines productive efficiency is the mental preoccupation (or reverie) of the worker as he works" (zitiert nach Baritz 1960,109). Derselbe Faktor sollte nach Mayo auch die soziale Unruhe umfassend erklären, die durch Kontrolle dieses Faktors ebenfalls beseitigt werden könne, für welchen Zweck Mayo "der Industrie" die Dienste seiner Psychologie anbot: "The reason why psychological investigation is necessary to industry is that these pessimistic reveries which culminate in disorder and unrest (absenteeism, high labor turnover, strikes) are relatively easily controlled provided that the management has a means of discovering the nature of the causes." (zitiert nach Baritz a.a.O.)

Das hierin zum Ausdruck kommende Forschungsinteresse und die ihm entsprechende praktische Selbstdefinition der industriellen Psychologie als "management technique" (Kornhauser 1947) setzten sich fort in der 1927 erfolgenden neuen inhaltlichen Ausrichtung der Untersuchung bei Hawthorne, die seitdem mit dem Namen dieses Betriebs und dem Mayos verbunden ist und das Etikett "human relations" erhalten hat. (Eine genaue Darstellung der Hawthorne-Untersuchungen geben Baritz 1960; Blumberg 1968; Carey 1967 unterwirft die empirische Methodik der Untersuchungen einer scharfen Kritik, die die Aussagekraft der Ergebnisse überhaupt verneint.) Mayo und seine Mitarbeiter lenken die Aufmerksamkeit auf die in der Konzeption des isolierten homo oeconomicus, wie sie dem Taylorismus und dem klassischen verwaltungstheoretischen Ansatz zugrundelag, ignorierte soziale Dimension, in welche die konkreten Arbeitsabläufe in der großen Industrie eingebettet sind und deren Charakter das Verhalten der Arbeiter wesentlich mitbestimmt. Freilich erhält die soziale Qualität des Zusammenwirkens der Lohnarbeiter in ihrer Formulierung durch die human-relations-Schule einen charakteristischen Zuschnitt, dessen Verständnis ein kurzes Eingehen auf Mayos Grundanschauungen verlangt.

Mayo geht aus von der Konstatierung der anomischen Züge und der Konflikthaftigkeit der modernen Gesellschaft. Im Anschluß an Durkheim, seinem maßgeblichen theoretischen Bezugspol (eine prägnante Zusammenfassung der konservativen Grundzüge Durkheims findet sich bei Israel 1972, 168ff; eine vergleichende Analyse der Gesellschaftstheorien von Marx, Weber und Durkheim gibt Giddens 1971) sieht Mayo sozialen Konflikt als "soziale Krankheit", gegen die er Rezepte aus einer gegenaufklärerischen konservativ organizistischen Richtung gibt. (Kerr and Fisher 1957, 282; Krupp 1961, 33f) Mayos Denken orientiert sich an einer verklärenden Rückschau auf vorindustrielle Verhältnisse; weder hat Mayo das Wesen der kapitalistischen Produktionsweise begriffen, noch den Charakter der aus ihr entstehenden sozialen Konflikte. Mayos Wunschbild ist die eingelebte Zusammenarbeit, wie sie frühere gesellschaftliche Entwicklungsstufen mit einem quasistationären Charakter aufwiesen; deren ungebrochene Naturwüchsigkeit idealisiert Mayo, ohne ihre Beschränktheit und ihre dumpfe Herrschaftsbestimmtheit zu bedenken, zur Harmonie einer selbstverständlichen spontanen Kooperation. An Durkheims Position schließt sich Mayo auch darin an, daß er die Bedeutung der politischen Dimension in der Gesellschaft zur Lösung ihrer Konflikte verneint (Mayo 1933, ch.VII; Mayo 1945, ch.1). In der demokratischen Austragung von Konflikten sieht Mayo deshalb auch nur eine unnötige Verschärfung der anomischen sozialen Situation; in seiner frühen Schrift "Democracy and Freedom. An Essay in Social Logic", die er 1919 in seiner Heimat Australien veröffentlichte, kommt seine anti-demokratische Orientierung deutlich zum Ausdruck: "The methods of 'democracy', far from providing a means of solving the industrial problem, have proved entirely inadequate to the task. Political organization has been mistaken for political education; the party system has accentuated and added to our industrial difficulties. Democracy has done nothing to help society to unanimity, nothing to aid the individual to a sense of social function. Under its tutelage, social development has achieved a condition of perilous instability, a condition which democracy as such can apparently do little or nothing to cure." (Mayo 1919, 48, zitiert nach Bendix and Fisher 1961, 116)

Da Mayo aber auch den irreversiblen Charakter der historischen Entwicklung sieht - freilich nicht ihre gesetzmäßige Dynamik -, die zur Beseitigung der einfachen Warenwirtschaft mit ihren Übersicht-

lichen lokalen Märkten und zur Herausbildung der großen industriellen Zusammenballungen und zum Weltmarkt geführt hat, ist es für ihn auch schlüssig, daß "collaboration in an industrial society cannot be left to chance" (Mayo 1945,9). Das Dilemma, das für Mayo aus seinen divergierenden normativen Bezügen - spontane Kooperation und Notwendigkeit planender Koordination bei Ausschluß demokratischer Regelung - erwächst, sucht er auf paradoxe Weise zu lösen: durch Planung spontaner Kooperation. Als Subjekt dieser Planung - und hier zeigt sich Mayo Konzeptionen Paretos verpflichtet (Kerr and Fisher 1957,287) - kann für Mayo nur eine soziale Elite fungieren; unter den Bedingungen der modernen Industrie sieht er die Elitefunktion mit dem industriellen Management verknüpft. An diesem Punkt fügen sich die konkreten Forschungsarbeiten Mayos und seiner Mitarbeiter in den großen theoretischen Entwurf ein, denn das Mittel, mit dem die Management-Elite spontane Kooperation wiederherstellen soll, heißt "human relations in industry". Um diese Konzeption plausibel erscheinen zu lassen, muß Mayo allerdings bestimmte Annahmen stillschweigend voraussetzen; eine Voraussetzung betrifft Mayos Bild vom Menschen, beziehungsweise von den nicht zur Elite gehörenden Massen: diese sieht er, auch dies ein Anklang an Pareto, in ihrer Handlungsweise durchgehend von alogischen Motiven dominiert. Mayo trifft hier keine differenzierte empirische Aussage, sondern verordnet der Masse der Menschen die Unterworfenheit unter irrationale Zwänge in affirmativer Weise, seine Ratschläge an die Elite sind auf die Verfestigung dieses Zustands angewiesen: die administrative Elite soll die soziale Harmonie nämlich auf eine Weise restituieren, die nur als Konfliktvermeidung durch "skillful manipulation" (Caplow 1964,158; Barkin 1957,116f) bezeichnet werden kann. Weiterhin muß Mayo unter der von ihm für ein "gesundes" Funktionieren des Betriebes für notwendig gehaltenen spontanen Kooperation immer schon die Kooperation für die vom Management definierten Ziele verstehen (Bendix and Fisher 1961,120). Zwar geht Mayo, wie Bendix und Fisher herausarbeiten, in abstracto davon aus, daß "cooperation is assured because the purposes of each are the purpose of all", und daß "this basic unanimity is the social foundation of all human collaboration" (Bendix and Fisher op.cit.,117), doch das kritische Potential dieser Feststellung wird sofort kassiert, indem Mayo das abstrakt anerkannte Konsensusprinzip beiseiteschiebt und Einmütigkeit und Kooperation als bewußtlos traditionale bestimmt, deren Spontanität auch frei von dem Moment der freiwilligen Entscheidung

sein soll. (ebenda) Um das Harmoniepostulat der spontanen Kooperation zu retten, muß Mayo von einer "natural community zwischen worker and manager" ausgehen (Bendix and Fisher op.cit.,123); diese Interessengemeinschaft hat freilich die einseitige Gestalt, daß die Arbeitenden die Interessen des Managements als ihre eigenen anerkennen sollten. Schließlich muß Mayo den industriellen Betrieb einseitig als Eigenwelt, abgeschildert von der chaotischen Umwelt, fassen. (Kerr and Fisher op.cit.,290; Bendix and Fisher op.cit.,120; Friedman 1952,326)

Die Hypotestisierung des von der Management-Elite geführten Betriebes zum selbstgenügsamen Sozialsystem ist notwendig, wenn die von Mayo entwickelten praktischen Perspektiven zur Restitution spontaner Kooperation überhaupt als problemadäquat erscheinen sollen. (Kerr und Fisher haben diesen systematischen Zusammenhang zwischen dem sozialen Isolationismus und der theoretischen Vorannahme analysiert, den Betrieb zur Gesellschaft, und darüber hinaus zur "good society" zu verklären. (Kerr and Fisher op.cit.,302)) Nur bei Abblendung aller gesamtgesellschaftlich bezogener Konflikte ist die Vorstellung der Harmonisierung der innerbetrieblichen Strukturen und Interaktionszusammenhänge unter der Perspektive des Managements, allein durch einen Zuwachs seiner "social skills", aufrechtzuerhalten. (Schon nicht mehr von der theoretischen Selbstgewissheit des Mayo'schen Entwurfs spontaner Kooperation getragen ist Homans' Verteidigung der Managementorientiertheit Mayos; Homans glaubt diese durch den Hinweis auf die Machtposition des Managements entschuldigen zu können: "Mayo did his work in industry and it was natural for him to address himself to its leaders, especially as industry is obviously a key sector of modern society" (Homan 1961,129; J.A.C.Brown glaubt, Mayo mit dem Argument verteidigen zu müssen - im Grunde schreibt er ihn damit als unabhängigen Wissenschaftler ab -, daß es doch "absurd" sei, von Leuten wie Mayo in ihrer Arbeit als "applied scientists" eine kritische Perspektive auf soziale Strukturen zu erwarten, da doch ihr "bread and butter depends on their performing a specific task in increasing industrial efficiency." (J.A.C.Brown 1954,95).)

Der aus diesen, zum Teil stillen Voraussetzungen sich ergebende charakteristische theoretische Zuschnitt der human-relations-Schule ist an allen wichtigen Punkten aufzeigbar. Friedman hebt die Rolle des analytischen Grundschemas der Hawthorne Forscher hervor, nachdem

sich innerhalb des Betriebes drei Arten von Logik begegnen: die Logik der Kosten und des Wirkungsgrades (cost and efficiency), die - rational ausgerichtet - die Handlungsorientierung des Managements bilde und die Logik des Gefühls (sentiment), die den Arbeitern zugeschrieben wird und irrational sei. (Friedman op.cit., 320ff)

Als irrational werden dementsprechend von Mayo und seinen Mitarbeitern beispielsweise die Versuche der Arbeiter bezeichnet, ihre Leistung auf einem kontrollierten Niveau zu halten, um - insbesondere bei Akkordarbeit - Lohnschwankungen zu vermeiden. (Henderson, Whitehead and Mayo 1937; Roethlisberger and Dickson 1964) Als Hauptbegründung dient ihnen dabei der Hinweis, die Hawthorne-Arbeiter, bei denen das Phänomen der output-Regulation festgestellt wurde, hätten selber in den Hawthorne-Werken noch keine Verschärfung der Akkordsätze erlebt. Damit übergehen die Hawthorne-Forscher, daß die Felder und Strukturen der sozialen Erfahrung der Arbeiter nicht nur auf den Betrieb, in dem sie beschäftigt sind, beschränkt sind. Eine Erscheinung wie die Leistungsregulation durch die Arbeiter, ist keineswegs durch rein innerbetriebliche Faktoren bestimmt und erklärbar, sondern "zeigt einen ursächlichen Zusammenhang mit der ökonomischen und sozialen Lage des Lohnarbeiters in der Industrie innerhalb der gesellschaftlichen Struktur, der er angehört und zwar innerhalb der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit." (Friedman op.cit., 328) (Zu einer sinngemäß gleichlautenden Schlußfolgerung kommt Friedeburg in seiner Untersuchung des Betriebsklimas: "Die Leistungszurückhaltung der Arbeiter läßt sich auf ihre Situation im Interessenkonflikt mit dem Management zurückführen. Sie ist die Reaktion auf eine Rationalisierung der Arbeit, die zumeist ohne Mitwirkung der Arbeiter unter wirtschaftlichen und technischen Gesichtspunkten "von oben" oktroyiert wird. Das gibt den Arbeitern Anlaß zu der Befürchtung, am Ertrag der Produktivitätssteigerung ihrer Arbeit nicht angemessen beteiligt zu sein, ja im Grenzfall durch den technischen Fortschritt freigesetzt zu werden." (Friedeburg 1963, 58)) Baritz weist insbesondere auf die Unangemessenheit der Behandlung der Leistungsregulation der Arbeiter durch Mayo und seine Mitarbeiter angesichts der marktwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten hin; die Leistungsregulation ist ein Marktverhalten, das vergleichbaren Verhaltensweisen der Unternehmen entspricht: "Regulation of output is a device used by executives and managers quite as much as by organized and unorganized labor. Entire companies, of course, control the output of their factories" (Baritz op.cit., 100). Wieso sollen die Arbeiter, wenn sie versuchen, ihre Position

unter den Marktbedingungen zu halten oder zu verbessern, als irrational gelten? Wie begründet die Arbeiter handelten, ihr Verhalten an ihrer eigenen Interessendefinition zu orientieren und sich nicht auf die schönen Worte des Managements zu verlassen, zeigt das Verhalten des Hawthorne-Unternehmens, das unter dem Druck der Depression nicht nur die Experimente abbrach, sondern auch zu Entlassungen, auch von Arbeitern aus den Versuchsgruppen schritt. (Baritz ebenda)

Für die Weise, wie nicht nur die Arbeiter, sondern der ganze Betrieb sozial und ökonomisch "ins Leere gehängt" wird (Friedman op.cit., 328; vgl. auch Haire's Feststellung, daß mit Mayo "began an emphasis on the industrial organization as an autonomous macrocosmos" (Haire 1959, 69)) ist charakteristisch, wie Henderson, Whitehead und Mayo in einem den Auswirkungen der sozialen Umwelt gewidmeten Aufsatz diese zusammenschrumpfen lassen zu "social conditions of work, that is to say, the effect upon morale and production of the situation created by the interrelation of several human beings in an industrial department" (Henderson, Whitehead, Mayo 1937, 145; eine ausführliche Untersuchung über die Behandlung der ökonomischen Umwelt in der human-relations-Forschung sowie eine Zusammenfassung der "environmentalist critique" daran gibt Siegel, 1957).

Wie die Umweltignorierung zur direkten Umweltverdrängung wird, zeigt folgende Bemerkung Whiteheads: "Because these (aus der Depression stammenden -R.B.) fears and anxieties so completely overshadowed the experimentally introduced changes, it was thought best to discount the last year of the experiment" (T.N. Whitehead (1936), zitiert nach Barith op.cit., 45); das heißt die ökonomische und soziale Umwelt die Konzeption der innerbetrieblichen Harmonisierung begünstigt, wird ihre Auswirkung praktisch als selbstverständlich hingenommen und theoretisch ignoriert; schlägt die Umwelteinwirkung in eine der innerbetrieblichen Harmonisierung negative Richtung um, wird sie zum Störfaktor erklärt und damit ebenfalls der theoretischen Verarbeitung entzogen.

Gegenüber den großen Bekundungen Mayos, daß die social skills der human-relations notwendig seien, damit die Management-Elite den Niedergang der Zivilisation aufhalten könne, erscheinen die tatsächlichen Funktionen der human-relations-Aktivitäten als zwar bescheideneren aber umso realeren Zielen dienlich. Zu einem solchen kritischen Verständnis der human-relations-Praxis ist es notwendig, ihre

fundamentale Kontinuität mit dem Taylorismus im Auge zu behalten: "The central preoccupation was still with improving the efficiency, in engineering terms, of workers - i.e. of preventing the 'loss' of a significant fraction of the potential productivity of each man employed; factors involved in the loss and the effective means of reducing it were different." (Burns in Burns, ed. 1969, 329) (Vgl. Barkins Formulierung des Zusammenhangs: "Human relations research originated as an inquiry into management's ability to control workers' output by manipulating the physical environment. Recognizing the limitations of this approach, investigators offered a new approach through manipulation of the human work group." (Barkin 1957, 115))

Die mechanistischen Ansätze der klassischen Organisationstheorie und ihrer praktischen Umsetzung wurden durch die Erfahrung widerlegt, daß die arbeitenden Individuen nicht nur, wie stillschweigend unterstellt, "tools" in der Hand des Managements, sondern "recalcitrant tools" darstellten (Selznick 1948). Deshalb reichert die Human-relations-Schule das Grundgerüst der klassischen Ansätze um die soziale Dimension an: zugleich aber werden die durch die Hawthorne-Experimente in den Vordergrund tretenden informellen Gruppenbeziehungen nur unter dem Gesichtspunkt der Effektivierung der Managementkontrolle erörtert. Der Gegensatz zwischen formaler Struktur und informellen Gruppenbeziehungen wird mittels einer "language of mutuality" (Krupp 1961, 25) überdeckt: für Mayo und seine Kollegen scheint es unbedeutend zu sein "That working together with one's peers and working in harmony with one's superiors may constitute two different, perhaps mutually exclusive, behavior patterns" (ebenda).

Da Mayo den von Weber ausführlich entwickelten herrschaftlichen Charakter der formalen Organisationsstruktur gänzlich leugnet, kann er auch das informale Beziehungssystem der Arbeitenden, das ja nur als Reaktion auf die Zwänge der formalen Struktur zu begreifen ist, nur feststellen und äußerlich beschreiben, aber nicht auf seine Bedeutung als embryonale Selbstorganisation der Arbeitenden analysieren. Diese ist zum einen der eigentliche Träger des kooperativen Arbeitsprozesses, dessen differenzierten Anforderungen die formalen Regelungen allein nicht gerecht werden können; aber über diesen, von Hillmann etwas überbetonten Aspekt seiner funktionalen Notwendigkeit hinaus (Hillmann 1970) stellt das informale Beziehungssystem vor allem einen Widerstandszusammenhang gegen die bürokrati-

sche Herrschaft dar, wie sehr auch der Grad des Bewußtseins davon unter den Beteiligten variieren mag. Den primären Entstehungsgrund dieser informellen Gegenstrukturen kann man mit Barnard in dem Schutz sehen, den sie dem Einzelnen gegen potentiell persönlichkeitszerstörende Einflüsse der formalen Organisation bieten (Barnard (1938), 109; ähnlich die Ausführungen von Argyris, siehe vor allem Argyris 1957; vgl. auch Irle 1963, 32f.) Lapassade zeigt den daraus sich entwickelnden generellen Charakter des informellen Netzwerks auf, wenn er es als Kern einer antibürokratischen Ordnung, einer "egalitären und kooperierenden Gesellschaft" der Arbeitenden bestimmt (Lapassade 1972, 119).

Mayo und seine Mitarbeiter interessiert der informelle Gruppenzusammenhang und die durch ihn gestützten Einstellungen und Gefühle allein unter dem Aspekt ihres bedeutsamen Potentials als Kontrollinstrument. Als mit dem Management und seinen Interessen rückhaltlos sich identifizierende Forscher stellen sie sich die Aufgabe, durch bewußten Einsatz dieses Kontrollinstruments "to forward the constructive thinking of the members of a corporation about its policies and methods", wie ein Hawthorne-Manager sich ausdrückte (zitiert nach Baritz 1961, 97). Der Diskussion der eigentlichen Problematik, die durch das Experiment im Verdrahtungsraum gegeben wird, wieso nämlich die Arbeiter sich in Opposition zu den Zielen des Managements informell "organisierten", entziehen sich die humanrelations-Forscher durch ihre theoretische Verabsolutierung der Logik des Managements und der korrespondierenden Erklärung des informellen Arbeiterverhaltens als irrational. Sie sehen nur das praktische Problem, die informellen Gruppen so zu beeinflussen, daß "the group customs and sentiments will tend to become organized around the purposes of management rather than in opposition to them" (T.N. Whitehead, zitiert nach Krupp op.cit., 28). March und Simon, die in dieser Hinsicht ein verfeinertes human-relations-Konzept vertreten, formulieren als praktische Aufgabe für das organisatorische Kontrollsystem die Spaltung des informellen Zusammenhangs: es gelte "to neutralize or eliminate the dysfunctional consequences of subgroup organization without destroying its ability to perform necessary functions." (March and Simon 1958, 78)

Die Entwicklung von "human-relations" im Betrieb durch eine solche Domestizierung der informellen Gruppierungen zu Verstärkern der Managementpolitik soll konkret durch die Veränderung des Vorgesetzten-

stils im Umgang mit den Arbeitern und durch die Installierung eines Beratungssystems für das Personal angestrebt werden.

Die Reformierung des Vorgesetztenstils orientiert sich an der Interpretation des ersten eigentlichen Hawthorne-Experiments, in dessen Verlauf die Arbeiterinnen im Telefon-Relais-Prüfraum eine bedeutende Produktionssteigerung erreichten, gleichgültig, ob die spezifischen, von den Experimentatoren als unabhängige Variablen gedachten Bedingungen (Beleuchtung, Veränderungen des Lohnanreizes) präsent waren oder nicht. In der Tat war die Basis des ursprünglichen Versuchsplans dadurch, daß die normalen Vorgesetzten der Arbeiterinnen durch spezielle Untersuchungsleiter faktisch ersetzt wurden, deren Aufgabe es war, die Arbeiterinnen durch ständige Konsultation in einer kooperativen Haltung zum Experiment zu halten, völlig verändert worden. In einer gründlichen Analyse der Hawthorne-Berichte hat Blumberg aufgewiesen, daß die Interpretation Mayos, die auch in die meisten Text- und Lehrbücher eingegangen ist, in charakteristischer Weise zu kurz greift; diese gängige Interpretation verbindet auf der Basis einer unreflektierten Übernahme der "managerial Weltanschauung" eine Überbewertung des Statusmoments ("make the worker feel that he is important") mit zu geringer oder gar keiner Beachtung der Fragen industrieller Macht oder Kontrolle. (Blumberg 1968,42) Blumberg interpretiert die Ergebnisse des Prüfraum-Experiments dagegen unter dem Gesichtspunkt, daß hier - unwillentlich - eine "small dose of workers participation" verabreicht wurde. (Blumberg op.cit.,21) Die Hawthorne-Forscher haben diesen entscheidenden Faktor, den sie zudem ausführlich dokumentieren, in ihrer Interpretation ausgeklammert: nämlich die praktizierte Mitsprache der Arbeiterinnen über die Bedingungen ihrer Arbeit und deren Veränderung. Auch wenn dieser Partizipationserfahrung durch ihre Beschränkung auf Entscheidungen über Gestaltung des Verlaufs und der Umgebung der Arbeit enge Grenzen gesetzt waren, so bedeutete sie doch den Ansatz einer Veränderung in der Autoritätsstruktur, die sich dann auch durch veränderte psychologische und Statusmomente äußerte. (Baritz interpretiert den Ausgang des Experiments ähnlich kritisch: "In a very real sense the girls had an active voice in decisions impinging upon their conduct, and this genuine participation in policy gave them a stake in the outcome of the experiment. It was important to them to have the experiment 'turn out right'". (Baritz op.cit.,101)) Die reale Kausalkette der Versuche: power

(or control) - increased status - improvements in morale and productivity wird in der tradierten Interpretation verfälscht, die sich nur auf den Faktor "Status" bezieht und über dieser intervenierenden Variablen die entscheidende antecedente Variable vernachlässigt. (Blumberg op.cit.,44)

Durch diese interpretative Verkürzung wird in der praktischen Konsequenz aus dem Prüfraumexperiment die in diesem ansatzweise eingeleitete reale Partizipation der Arbeitenden auf eine vage Reform des "Führungsstils" verengt, die nun mit, allein an der sozial-psychologischen Oberfläche ansetzenden Maßnahmen die positiven Ergebnisse der wenn auch rudimentären Partizipationserfahrung im Experiment systematisch auf der Ebene des Gesamtbetriebs erzeugen soll. Hier liegt der Grund für den häufig festgestellten inauthentischen Charakter der human-relations-Techniken. (Zum Begriff der Inauthentizität als moderner Gestalt der Entfremdung, die im Unterschied zur traditionellen Erscheinungsform der Entfremdung um deren oberflächliche bewußtseinsmäßige Übertünchung bemüht ist siehe Etzioni 1968 ch.21)

Die Struktur der industriellen Herrschaft wird nicht nur nicht angetastet ("Issues of structure, the allocation of economic resources, the distribution of power and authority were not in contest". (Krupp op.cit.,31)), sie soll vielmehr durch eine freundlichere Oberfläche und die dadurch erhoffte Integration der informellen Gruppenbeziehungen gestärkt, nämlich über ihre psychologische Verankerung in den Arbeitenden und die präventive Absorption von potentielltem Widerstand vertieft werden (vgl. dazu auch J.A.C.Brown 1954,89fff). Das Prinzip dieser Strategie der Herrschaftsabsicherung kann mit Baritz dahingehend formuliert werden, daß "authority was not to be used where persuasion had a chance of working". (Baritz op.cit.,180)

Die human-relations-Techniken sollen vermittelte, "weiche" Durchsetzungsformen der Management-Ziele ermöglichen, die industrielle Herrschaft soll möglichst vom direkten, "harten" Einsatz entlastet werden, denn, wie March und Simon in Anlehnung an Gouldner feststellen, "decreases in power visibility increase the legitimacy of the supervisory position." (March and Simon op.cit.,44) Fluchtpunkt dieser Bemühung zur Reform der Erscheinungsweise der Herrschaftsausübung ist die Schaffung eines Legitimitätsglaubens, der

die real, wenn auch latent wirkenden Autoritätszwänge hinter einer aufwendigen Fassade freundlicher, vermeintlich herrschaftsfreier Regelungen von Arbeitsbeziehungen im sozialen System des Betriebes, der Betriebsgemeinschaft vergißt. Die Autorität des Managements, die sich in letzter Instanz auf die Möglichkeit des Einsatzes direkter und indirekter Zwangsmittel stützt, möchte, um der effektiveren Sicherung der Folgebereitschaft der Lohnarbeiter als "authority by consent" (Simon) erscheinen.

Konflikte sind in dieser Perspektive nicht auf divergierende Interessen zu beziehen, sondern werden systematisch als Ergebnis persönlicher Reibungen dargestellt, die durch mangelnde Kommunikation und sonstige vermeidbare Schwächen des Managements zu erklären seien, (Krupp op.cit.,31) oder aber durch die psychischen Defekte von Gewerkschaftsführern, die Mayo folgendermaßen typisiert: "Diese Männer hatten keine Freunde ... Sie waren nicht fähig zum Gespräch ... Sie betrachteten die Welt als einen feindseligen Ort ... In jedem Fall war die persönliche Geschichte eine Geschichte der Kontaktarmut - eine Kindheit ohne normale und glückliche Verbindung mit anderen Kindern in Arbeit und Spiel." (Mayo zitiert nach Dahrendorf 1972, 60)

Doch die Strategie der Herrschaftsverhüllung darf nur so weit verfolgt werden, wie sie nicht die Basis der wirklichen Macht angreift; Partizipation ist von der human-relations-Schule nur in Bereichen vorgesehen, "where the stake was large for the workers and small for management".(Krupp op.cit.,31) ("It is advantageous to leave to the employer's discretion those aspects that are of little interest to the employer but of great interest to the employer." (March and Simon op.cit.,91) Nichtkongruenz zwischen kleinem Interesse des Unternehmers und großem der Arbeiter ist nicht vorgesehen.)

In das strategische Konzept der auf die Ziele des Management bezogenen Umorientierung der informellen Gruppierungen und der präventiven Absorption der sie stützenden psychischen Kräfte reiht sich auch das Beratungsprogramm für das Hawthorne-Personal ein. Seine Entwicklung wurde direkt durch die Ergebnisse der Versuche, vor allem im Verdrahtungsraum, inspiriert. Hier hatten sich die Forscher um die Vermeidung jeder Veränderung der Situation gegenüber dem Arbeitsalltag bemüht und hatten den Widerstand der informellen

Gruppe als Ursache des konstanten Leistungsergebnisses trotz variierender Anreizsysteme entdeckt. Im Anschluß daran führten sie wie schon nach dem Prüfraum-Experiment ein Interviewprogramm durch, um die Gründe für die Oppositionshaltung und die Unzufriedenheit der Arbeiter mit dem Management zu erhellen und die Meinung der Arbeiter über den bestehenden Führungsstil zu erkunden. Nach dem rasch vorgenommenen Übergang von einer direktiven zur nicht direktiven Befragungsweise entdeckten die Forscher eine interessante Wirkung der Interviews: nach den nichtdirektiven Interviews, in denen sie über alles sprechen konnten, was sie bedrückte, äußerten sich viele Arbeiter positiv über tatsächlich gar nicht erfolgte Verbesserungen der Arbeitsbedingungen oder gar über nicht erfolgte Lohnerhöhungen. (Baritz op.cit.,102) Mayo und seine Mitarbeiter erkannten die Vorteile des nichtdirektiven Interviews (dies übrigens fast gleichzeitig mit der Entwicklung der klinischen nichtdirektiven Technik des counseling durch den ebenfalls in Chicago arbeitenden C.Rogers (siehe Strother 1963,13)): es verschaffte vielen Beschäftigten emotionale Erleichterung und ein Gefühl des Anerkanntwerdens allein durch die Möglichkeit des freien Sichaussprechens, zugleich stärkte es, nach Mayos Ansicht, den Wunsch und die Fähigkeit der Beschäftigten zur Zusammenarbeit mit dem Management und liefert diesem andererseits wertvolle Informationen (Mayo 1945,84). Aufgrund dieser Resultate wurde 1936 auf Anraten Mayos ein unternehmensweites ständiges Personalberatungs-Programm ins Leben gerufen, das bis zum Jahre 1955 über 540 000 Beratungsgespräche durchführte. (Baritz op.cit.,104)

Die Ausrichtung des Beratungsprogramms stellt die konsequente Umsetzung der Formulierung Mayos dar, in der er 1923 seine grundlegend psychologistische Sicht der sozialen Konflikte ausdrückte, indem er diese zur "maladjustment of the labor side" erklärte. (Mayo zitiert nach Baritz op.cit.,203) Dieser Perspektive entsprechend nehmen die Berater eine systematische Uminterpretation der von den Arbeitern vorgebrachten Beschwerden vor. Schon im ersten Interviewprogramm waren von den zunächst festgestellten drei Typen von Klagen - 1. konkret dinglich bezogene wie "die Maschine ist nicht in Ordnung", 2. nur vermittelt verifizierbare wie "es ist zu heiß in der Fabrik" und 3. Urteile mit subjektivem Maßstab wie "die Akkordsätze sind zu hart" - nur noch die Klagen der ersten und einige der zweiten Kategorie ernst genommen worden, die von

einem Ingenieur "objektiv" überprüft werden konnten. Das Beratungsprogramm nun rückte auch davon ab und gestand den Arbeitern überhaupt keine objektive Basis ihrer Klagen zu; die Bedeutung ihres Inhalts wurde reduziert auf den Symptomwert als irrationaler Ausdruck isolierter psychologischer Erfahrungskomplexe, sei es aktueller häuslicher Schwierigkeiten, sei es früher Kindheitserfahrungen (siehe Blumberg op.cit.,31).

(Marcuse hat im "Eindimensionalen Menschen" das Interpretationsschema der Hawthorne-Interviews als Beispiel des "therapeutischen", sprich anpassungsorientierten Charakters der die bestehenden Verhältnisse als oberstes Bezugssystem verabsolutierenden operationistischen Begriffe analysiert. Er führt Roethlisberger und Dickson mit ihrer Feststellung an, mit der "spezifischen Funktion der Personalarbeit" sei eine Haltung unverträglich, "die sich an den durchschnittlichen" oder "typischen Arbeitnehmer oder an das richtet, was sich der Arbeiter im allgemeinen vorstellt" (Marcuse 1970, 131); so sei eine Klage, "der Lohn" sei zu niedrig, sofort zu übersetzen in die konkreten Beziehungen des individuellen Lohnes des klagenden Arbeiters zu seinen persönlichen Verhältnissen: die allgemeine Dimension, die in der globalen Aussage des Arbeiters zum Vorschein kommt, wird rigoros eskamotiert.)

Gewiss kann der indirekte Charakter vieler Beschwerden nicht übersehen werden, aber die Vermittlung der komplexen Hintergründe einer konkreten Beschwerde folgt real und auf die Dauer gesehen gerade einer dem Hawthorne-Schema entgegengesetzten Logik: diffuse persönlich gefärbte Aussagen über Betriebsatmosphäre, den Betrieb im allgemeinen lassen sich eher auf bestimmte Regelungen der ökonomischen Interessen, vor allem der Lohnverhältnisse, die ja die Summe der Lebenschancen der Lohnarbeiter umfassen, zurückführen als umgekehrt, wie sich etwa aus Friedeburgs Analyse des "Betriebsklimas" schlüssig ergibt. (Friedeburg 1963) (Vgl. auch die von Baritz angeführte kritische sozialwissenschaftliche Position, daß "Human relations are never a substitute for sound economic relations." (Baritz op.cit.,173))

Aber die den Beratern bei Western Electric gegebene Instruktion, ihr Augenmerk auf "attitudes toward problems, not the problems themselves" zu richten (zitiert nach Baritz op.cit.,105), folgt der strategischen Intention, die Beschäftigten zu "konstruktivem" Denken

im Sinne des Managements anzuregen; die "Emotionsplanung", wie Caplow die Hawthorne-Beratungstechnik nennt (Caplow 1964,270), ist auf die Ablenkung der Aufmerksamkeit der Beschäftigten von ihrer eigenen inhaltlichen Definition ihrer Beschwerden angewiesen, um die Handlungsfreiheit des Managements und seine Kontrolle über die Arbeiter zu sichern, - so die Feststellung einer bei Caplow angeführten Untersuchung von Wilensky und Wilensky (Caplow op.cit.,271). Das Beratungsprogramm soll durch diese Leistung dazu beitragen, das informelle Beziehungssystem von seinen oppositionellen, für das Management dysfunktionalen Aspekten zu "reinigen" und dadurch die Integration der in ihm gebundenen Energien der Beschäftigten in das von der Managementelite geführte offizielle Sozialsystem des Betriebs zu erleichtern. Diese Zielsetzung spricht deutlich aus dem Inhalt der den Beratern als besonders dringlich ans Herz gelegten Aufgabe, die Baritz aus einer Publikation der Western Electric Company zitiert: "to watch constantly for signs of unrest and to try to assuage the tension by discussion before the unrest became active." (Baritz op.cit.,105) Die Analyse der praktischen Vorschläge und Maßnahmen der Hawthorne-Forscher, die ja in Personalunion als Managementberater fungierten, unterstreicht die schon aus der Diskussion der theoretischen Grundanschauungen Mayos gewonnene Erkenntnis, daß die durch die human-relations-Techniken herzustellende "spontane Kooperation" identisch ist mit der reibungslosen Durchsetzung der Ziele des Managements und der darauf gerichteten Politik. Dem human-relations-Ansatz ist es, dies liegt auf der Hand, nicht möglich, ein realistisches Verständnis für die Selbstorganisation der Arbeitenden, insbesondere in Gewerkschaften, zu entwickeln. Wenn eine Kooperation angestrebt wird, die, wie Baritz unter Bezug auf Bendix und Fisher ausführt, ein Zusammenwirken von "happily unorganized (nonunionized) workers who unthinkingly and enthusiastically comply with the wishes of management toward the achievement and maintenance of its economic objectives" (Baritz op.cit.,113) darstellen soll, dann können Gewerkschaften nur als funktionslos oder als Störfaktoren begriffen werden. (Mayo gab seiner antigewerkschaftlichen Einstellung vorzugsweise dadurch Ausdruck, daß er die Gewerkschaften in seinen Schriften einfach ignorierte; laut Bendix und Fisher werden sie von ihm nur zweimal erwähnt: einmal unter Bezug auf gewerkschaftlichen Widerstand gegen technologischen Wandel, zum anderen bei einer Feststellung, daß Gewerkschaften nur eine fehlerhafte Managementpolitik wiederholten, indem sie Organisationen "for industrial warfare rather than cooperation" darstellten.(Bendix and Fisher 1961,120f))

Oberstes Beurteilungskriterium ist für die human-relations-Schule stets die Einordnung in die Management-Politik; die daraus für das Gewerkschaftsverständnis sich ergebende Haltung fassen Kerr und Fisher prägnant so zusammen: "Unions were bad if they opposed management and good if they cooperated - but in the latter case, as Whitehead pointed out, they were probably unnecessary." (Kerr and Fisher 1957,293)

Die human-relations-Schule fügt sich auf ihre Weise ein in die unter dem Druck der veränderten ökonomischen und politischen Situation undefinierten Taktik von Unternehmern und Management gegenüber den gewerkschaftlichen Organisationen der Arbeitenden. Die historische Umwelt der Entwicklung der human-relations-Schule ist bestimmt durch die Auswirkungen der langen Depression in den Jahren nach der Weltwirtschaftskrise von 1929. (Strother 1963,13f; Lourau 1970, 198) Unter den Bedingungen sinkender Löhne und starker Arbeitslosigkeit bei nur schwach ausgelasteten Kapazitäten der Unternehmen kam es in den 30er Jahren in den USA zu einem starken Aufschwung der Arbeiterbewegung, der sich in der Entstehung des CIO, Congress for Industrial Organizations, äußerte. Im Gegensatz zur alten berufssyndikalistisch organisierten Gewerkschaftszentrale AFL (American Federation of Labor, 1886 gegründet) vertrat der CIO die Konzeption der gelernte und ungelernte Arbeiter umfassenden Gewerkschaftsorganisation auf industriesyndikalistischer Basis, womit er unter den Massen der niedrig oder gar nicht qualifizierten Arbeiter der Großkonzerne, insbesondere der Automobilindustrie, einen eindrucksvollen Durchbruch erzielte. (Eine gründliche Darstellung der Entstehungsphase des CIO wie der Entwicklung der amerikanischen Arbeiterbewegung insgesamt gibt Guérin 1970) In einer Reihe großer und hartnäckig geführter Streiks gelang es den amerikanischen Arbeitern, die gesetzliche Anerkennung ihres Rechts auf gewerkschaftliche Organisation durchzusetzen. (Bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts waren in den USA Gewerkschaften als konspirative Vereinigungen gegen die Gewerbefreiheit verboten. Auch nach der weitgehenden Einschränkung dieser Doktrin weigerten sich die Unternehmer, die Gewerkschaften als Verhandlungspartner in der Auseinandersetzung um Löhne und Arbeitsbedingungen zu akzeptieren. Die Verabschiedung des Antitrustgesetzes (Sherman Act) von 1890, womit die "combinations of capital in restraint of trade" gebrochen werden sollten (Wolfson 1954,410) hatte zwar nur "hollow victories" im Kampf gegen die Vertrustung und Monopolisierung der Industrie zur Folge (Davis and Blomstrom 1966,70 ff); es wurde von den Unternehmern dagegen mit Erfolg zur gericht-

lichen Einschränkung und Verhinderung der gewerkschaftlichen Aktivität benutzt. Von dieser Verfolgung durch das Sherman Act wurden die Gewerkschaften endgültig erst 1941 entlastet (siehe Aaron 1954, 425).)

Aber auch nach der Bekräftigung des diesbezüglichen Abschnitts 7a des National Recovery Act von 1933, der auf Betreiben der Unternehmerverbände zunächst vom Obersten Gericht für nicht verfassungskonform erklärt worden war, durch das Wagner Act von 1935 wollten sich die Unternehmer mit der Anerkennung der Gewerkschaften, des Streikrechts und des "collective bargaining" nicht abfinden und wandten sich abermals an das Oberste Gericht, während sie gleichzeitig in der industriellen Praxis mit allen Mitteln die Bildung von gewerkschaftlichen Organisationen in den Betrieben zu unterbinden und die Arbeiter in ihre "company unions" zu zwingen suchten. (siehe Derber 1970, 300f) Aber nicht zuletzt unter dem Druck des massiven Widerstandes der Arbeiterschaft, der sich in einer Kette hart geführter Streiks erfolgreich behauptete, bestätigte das Oberste Gericht schließlich im Jahre 1937 die Verfassungsmäßigkeit des Wagner Act. (Vgl. Guérin op.cit., 67-77; Derber 1970, 300f) Die Härte und Dauer des Kampfes um die Durchsetzung der gewerkschaftlichen Rechte gegen den Widerstand der Unternehmer widerlegt die häufige Darstellungsweise, wonach eine im Laufe der Zeit sich gewissermaßen von selbst durchsetzende Einsicht zur Anerkennung der gewerkschaftlichen Rechte der Arbeiter geführt habe. "The legal climate surrounding trade-unionism in the period between 1806 and 1932 has been described as 'extremely cold and hostile' (Withney). ... The governmental position in the control of industrial conflict was generally aligned with the interests of management." (Wolfson 1954, 411) In die Kontinuität dieser antigewerkschaftlichen Tradition stellen sich Autoren, die, wie Davis und Blomstrom (a.a.O., ch.13), die Anerkennung der gewerkschaftlichen Rechte in den 30er Jahren als eine der industriellen Monopolisierung gleichzusetzende Privilegierung der Gewerkschaften im industriellen Leben bezeichnen und die nach dem 2. Weltkrieg erfolgende "counterrevolution in industrial relation", wie Aaron in seinem Beitrag zu einem maßgeblichen Sammelband über "industrial conflict" das Taft-Hartley-Gesetz* als Wiederherstellung einer "angemessenen Gleichberechtigung" der industriellen Kontrahenten begrüßen.

* bezeichnet (Aaron 1954, 425),

In gleicher Weise, wie gerade die weiterblickenden Unternehmer, die den Charakter der historischen Situation in ihre politischen Kalkulationen einbezogen, sich der gemäßigten Reformpolitik des "New Deal" unter Präsident Roosevelt nicht oder nur pro forma widersetzen, sahen sie auch, daß die unabhängige gewerkschaftliche Organisation der Arbeiter nicht durch die blinde Fortsetzung des alten Kurses der erbitterten offenen Bekämpfung rückgängig zu machen war, daß dieser im Gegenteil nur einen umso intensiveren Widerstand der Arbeiter hervorrief. Deshalb setzte sich beim Management der Großunternehmen mehr und mehr die Einsicht in die Notwendigkeit einer Umdefinition der Strategie gegenüber den Gewerkschaften durch (W.E. Moore 1957,367): Nach dem gescheiterten Versuch, die Aktivität und die Anerkennung unabhängiger Gewerkschaften überhaupt zu verhindern, bestimmte das Management die Situation nun als eine des "Wettbewerbs um die Loyalität der Beschäftigten" (W.E.Moore,ebenda); als ein Moment dieser gewandelten Strategie bot sich die Anwendung der human-relations-Techniken an (W.E.Moore, ebenda; Strother 1963,13f). Die Human-Relations-Schule offerierte einen systematischen Ansatz für die Praxis des angestrebten wohlwollenden Paternalismus, mit dem man die gewerkschaftliche Bindung der Arbeiter zu unterlaufen und diese zugleich zu höherer Leistung zu bewegen hoffte. (Baritz op.cit.,59f) Die normative Konzeption Mayos vom adäquaten Verhältnis zwischen Management und Arbeitenden, nach welcher - in Kerr und Fisher's treffender Charakterisierung-"the workers are manipulated for their own welfare by a benevolent leader" (Kerr and Fisher op.cit.,305), sichert den gemeinsamen Ausgangspunkt in einer im Wesen kompromißlosen Identifikation mit der bestehenden industriellen Herrschaft. T.N.Whitehead, Mitarbeiter Mayos bei den Hawthorne-Untersuchungen, gab der antigewerkschaftlichen Ausrichtung in seinem 1936 erschienenen Buch "Leadership in a Free Society" die folgende Fassung: "The executive ranks of business contain many of the very best brains of the country, and it is very possible that they will prove equal to the task of adapting the organism of industry on lines more satisfactory for those involved; if this happens, trade unions may lose their members, because (the workers) find in the direct collaboration within the factory all they need in the way of personal self-expression and of adequate consideration." (T.N. Whitehead, zitiert nach Baritz op.cit.,123) Barkin sieht das Hauptmoment des manipulativen Grundzugs der human-relations-Bemühungen darin, daß es dem Management nicht darum geht, "to secure considera-

tion of issues by workers in terms of their selfinterest in a setting free of coercive influences," sondern, daß "management rather seeks acceptance of its objectives by workers in a controlled atmosphere." (Barkin op.cit.,117)

Der Charakter ihrer theoretischen Begründung wie die Funktion ihrer praktischen Anwendung definieren den human-relations-Ansatz als "managerial social psychology" (V.A.Thompson, zitiert nach Caplow 1964,57; W.E.Moore op.cit.,199). Lag bei dem klassischen Rationalisierungsansatz Taylorscher Prägung das alleinige Schwergewicht auf der praktischen Umsetzung abstrakt entwickelter Höchstleistungsvoraussetzungen, wobei in diesem "human engineering" die Qualität des "human factor" nicht eigens berücksichtigt wurde, da man die Leistungsbereitschaft durch die Kombination von "stick and carrot" - Akkordlohnanreiz und strengste Autoritätsausübung - für gewährleistet hielt - so ist die human-relations-Bewegung Ausdruck der durch die veränderte ökonomische und politische Situation nach dem 1. Weltkrieg unumgänglich gewordenen Revision des technizistischen Rationalisierungsmodells. Die human-relations-Techniken sollen die aus der antagonistischen Kooperation im kapitalistischen Betrieb erwachsenden Sperren der Motivation der Arbeitenden dadurch überwinden, daß sie ihnen die ihrem angeblichen Grundzug als irrationale Wesen entsprechende Befriedigung ihrer sozialen Strebungen durch einen freundlich verschönerten Führungsstil vermitteln sollen. Diese normative Vorstellung vom irrationalen Wesen der Beschäftigten, denen es nicht um die Zwecke ihrer Arbeit gehe, sondern lediglich um die gefühlsmäßige Integration in harmonische zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb ihrer unmittelbaren Arbeitsumwelt, rechtfertigt auch, daß die human-relations-Aktivitäten einen isoliert psychologischen Charakter tragen und die über die reale Situation und Motivation der Beschäftigten entscheidenden grundlegenden Strukturen der industriellen Herrschaft unangetastet lassen; auf diese Vorstellung stützt sich ebenfalls die interessierte Kurzsichtigkeit der managerial social science und ihre einseitige Alternativenbestimmung, auf die Krupp hinweist: "Sights for improvement are set at a level far lower than may be, in fact, achievable. E.g.harmony is sought through management manipulation of the key variables rather than through employee selection of top management - employee control is not regarded as compatible with efficiency and harmony when, in fact, it may be." (Krupp op.cit.,39)

Durch ihre Beschränktheit und Einseitigkeit dienen die human-relations-techniken, nach ihrem objektiven Stellenwert in der industriellen Gesamtsituation beurteilt, tatsächlich - mit den Worten liberaler amerikanischer Kritiker ausgedrückt - als "embellishment of the antagonistic cooperation between workers and managers" (Bendix and Fisher op.cit.,123). Daher erklärt sich die systematische Umgehung der zentralen Problematik "of agreement on the nature and the ends of industrial organization itself" (Bendix and Fisher op.cit.,114). Diesen Sachverhalt hebt auch W.E.Moore hervor: "Nowhere are answers provided (von Mayo -R.B.) to the vexing problems of current management: cooperation for what, in whose interests, and with what rewards and powers assigned to the cooperators?" (W.E.Moore 1957, 199)

Durch den zunehmenden Widerstand gegen die human-relations-Praxis von Seiten der gewerkschaftlichen Organisationen (siehe dazu Baritz op.cit.,175) und angesichts der veränderten Bedingungen und Erfordernisse, die die mit dem Ende des 2. Weltkrieges einsetzende neue historische Epoche für die industriell kapitalistische Organisation mit sich brachte, aber auch wegen der immanenten Unzulänglichkeit ihrer Techniken, das proklamierte Ziel einer konfliktfreien Kooperation über Anfangserfolge hinaus längerfristig zu sichern, trat die human-relations-Schule in der von Mayo begründeten Gestalt zunehmend in den Hintergrund neben neueren theoretischen und praktischen Ansätzen, die Kooperationsbereitschaft der Arbeitenden zu sichern und zu steigern.

5. Zur Charakteristik des Spätkapitalismus

Nach der langen Krisenphase in den 30er Jahren setzte, nachdem die Kriegswirtschaft im 2. Weltkrieg den Umschwung eingeleitet hatte, nach Kriegsende und der erneuten Befestigung der kapitalistischen Produktionsweise in Westeuropa eine lange Aufschwungphase der kapitalistischen Weltwirtschaft ein. Diese stand nicht nur unter dem Zeichen des wirtschaftlichen Wiederaufbaus, einige weitere Faktoren waren notwendig, um die verschiedenen "Wirtschaftswunder" zu ermöglichen: den zentralen Faktor stellten die massiv verbesserten Gewinnchancen dar, die aus den durch die starke Zufuhr von Arbeits-

kräften niedrig gehaltenen Löhnen (zu diesem Ergebnis führten verschiedene Prozesse in den einzelnen westlichen Ländern: der Zustrom ländlicher Bevölkerung in die Städte war wesentlich für die USA, Japan und Italien, für die BRD spielte der Zustrom aus den ehemaligen Ostgebieten sowie bis zum Jahre 1961 die Fluchtbewegung aus der DDR eine bedeutende Rolle; vgl. Mandel 1972, 159ff) bei gleichzeitig expandierenden Märkten resultierten. (Dieser Zusammenhang wird von Janossy in seinem Buch über "das Ende der Wirtschaftswunder" vernachlässigt, in dem er unterstellt, die Differenz zwischen dem Niveau der ohne Krieg erwartbaren Wirtschaftsentwicklung und der faktischen, darunterliegenden Entwicklung entfalte eine eigene Dynamik im Sinne eines Rekonstruktionswachstums bis zum Zusammenfallen der extrapolierten Trendlinie mit der tatsächlichen Wirtschaftsentwicklung (Janossy 1966; siehe auch die diesbezügliche Kritik von Mandel op.cit., 404).) Durch die dergestalt initiierte Welle von Investitionen vorher brachliegenden Kapitals wurde ein langfristig kumulatives Wirtschaftswachstum ausgelöst, dessen Dynamik zur sogenannten dritten technologischen Revolution im Produktionsbereich führte und von dieser wiederum zunächst getragen wurde. Kennzeichnend für diese technologische Umwälzung der Produktionsbasis ist die Einführung und Verbreitung der Steuerung von Maschinen mit elektronischen Geräten, sowie die allmähliche Einführung der Nutzung der Kernenergie. (Dubin spricht in diesem Zusammenhang von der zweiten industriellen Revolution, die auf der Basis von Automation und Atomkraft sich vollziehe (Dubin 1961, 236; 1968, 565f); er übersieht damit die Ende des 19. Jahrhunderts sich durchsetzende technologische Umwälzung im Gefolge der Anwendung des Explosions- und Elektromotors und seiner maschinellen Produktion; vgl. die detaillierte Beschreibung der verschiedenen technologischen Umwälzungen bei Mandel op.cit., Kap. IV und V.)

Freilich ist der Spätkapitalismus nicht mit der langen Expansionsphase nach dem 2. Weltkrieg identisch; die Wachstumsfaktoren, die ihr zugrundelagen, haben sich zunehmend erschöpft: zunächst saugte die gute Konjunktur die Arbeitskraftreserven auf und ermöglichte die Er kämpfung wesentlicher Lohnerhöhungen durch die Arbeitnehmer; weiterhin führte die Verallgemeinerung der neuen Technologien zum Verschwinden der mit ihrer Einführung noch verknüpften Extraprofite; die Verringerung der Profitchancen verursacht eine Abschwächung der Investitionstätigkeit, das heißt eine Verminderung des realen Wirt-

schaftswachstums, was schließlich ein Nachlassen der Expansion der Märkte bedeutet und eine Verschärfung der Konkurrenz zur Folge hat. Dieser Umschlag der expansiven Phase des Spätkapitalismus mit ihrem allgemeinen Prosperitätsklima in eine Periode mit krisenhafterem Grundton hat mit einigen zeitlichen Verschiebungen für die einzelnen kapitalistischen Länder in der zweiten Hälfte der 60er Jahre stattgefunden. (Eine ausführliche Analyse der "langen Wellen" in der kapitalistischen Wirtschaftsentwicklung und der Geschichte ihrer theoretischen Erforschung gibt Mandel op.cit., Kap.IV; vgl. auch die Beiträge in Parvus u.a., 1972)

Die auf die, durch die technologische Umwälzung veränderte Erscheinungsform der Produktion und die lange wirtschaftliche Expansionsphase sich berufende These, die kapitalistische Produktionsweise habe sich selbst in eine nur noch technischen Sachzwängen gehorchende Industriegesellschaft aufgehoben, wird von Adorno nachdrücklich zurückgewiesen, der die auch unter der veränderten Oberfläche weiterwirkende Ausübung von Herrschaft über Menschen durch den ökonomischen Prozeß hindurch hervorhebt (Adorno 1969 a, 17) und die fortdauernde Geltung der Differenzierung betont, wonach die gegenwärtige Gesellschaft nach dem Stand ihrer Produktivkräfte Industriegesellschaft, Kapitalismus aber in ihren Produktionsverhältnissen sei (ebenda, 18). Seit der Weltwirtschaftskrise ist offenkundig, daß die Selbstheilungsmechanismen des ökonomischen Systems nicht mehr allein ausreichen, um seine Krisen zu überwinden, daß das Schicksal der Industrie und der sie bestimmenden Großunternehmen nicht mehr den Risiken extremer Pendelschläge der Konjunktur überlassen werden kann, wenn nicht die insbesondere aus massenhafter Arbeitslosigkeit entspringenden soziopolitischen Spannungen zu erhöhten Risiken für das Systemüberleben führen sollen. Aus diesem Krisenvermeidungsimperativ schöpft der den Spätkapitalismus kennzeichnende Staatsinterventionismus seine primäre Wirtschafts- und sozialpolitische Motivation.

Habermas neigt zu der Auffassung, die spätkapitalistische Staatstätigkeit, insbesondere die staatlichen, marktsubstituierenden Handlungen und die sozialpolitische Kompensation dysfunktionaler Folgen der Kapitalakkumulation stellten ein aus den Bestandsvoraussetzungen und den immanenten Gesetzen der kapitalistischen Produktionsweise nicht mehr erklärbares gesellschaftliches Novum dar, in dem eine, von Habermas in ihrer theoretischen Bedeutung freilich unklar

gelassene "Verschiebung der Produktionsverhältnisse" zum Ausdruck komme. (Habermas 1973,77f)

Gegenüber der Behauptung, die kontinuierliche Verstärkung der staatlichen wirtschaftsbezogenen Aktivitäten stelle bereits ein Transzendieren des Kapitalismus dar, weist Adorno darauf hin, daß dieser Staatsinterventionismus nicht, wie die ältere liberale Schule meint, systemfremd aufgepfropft, sondern systemimmanent, "Inbegriff von Selbstverteidigung" ist. (a.a.O.,23)

Weiterhin ist zur Kritik der Habermas'schen Auffassung festzustellen, daß Habermas insbesondere von einer ungeprüften Verallgemeinerung konjunktureller Phänomene der spätkapitalistischen Expansionsphase ausgeht, deren transitorischer Charakter aber im Zuge der zunehmenden ökonomischen Krisenhaftigkeit nach Erschöpfung der Wachstumsfaktoren deutlich zutage tritt. Dies gilt zentral für seine implizite Unterstellung eines dauerhaften Wirtschaftswachstums und die davon abhängige These von der gelungenen Pazifizierung beziehungsweise Latenzierung der direkten Klassenauseinandersetzung durch die Sicherung eines "politischen Lohnes" auf dem Wege eines institutionalisierten Klassenkompromisses (Habermas 1973,82), wodurch sich die soziale Identität der Klassen aufgelöst habe (ebenda,58). Dabei folgt Habermas weder konsequent seiner ideologiekritischen Intention, noch berücksichtigt er die sozialen Auswirkungen der verschärften Dauerinflation und die aus der nachlassenden ökonomischen Expansion resultierende zunehmende Finanzknappheit des Staates, die staatlichen Reformplänen immer engere Grenzen zieht.

Die technologische Revolution und der Staatsinterventionismus sind systematisch bezogen auf den dritten Faktor der spätkapitalistischen Epoche, die Verschärfung des industriellen Konzentrationsprozesses, der zur Herausbildung einiger weniger Konzerngiganten mit marktbeherrschender Stellung führt. Immer weniger Unternehmen sind in der Lage, die riesigen Kapitalinvestitionen aufzubringen, um die technologischen Innovationen vorzunehmen, die notwendig sind, um in der kapitalistischen Konkurrenz auf der neuen technologischen Stufe mithalten zu können. Einige wenige Mammutkonzerne dominieren die wirtschaftliche Szenerie und bestimmen über das Schicksal eines Großteils der Bevölkerung. (Aus der Vielzahl der Arbeiten über die Konzentrationsbewegungen nur einige Hinweise auf die soziale Bedeutung der Großkonzerne: Schumm-Garling zitiert Pollock, der im Hin-

blick auf die USA davon spricht, daß "von den Entscheidungen der Leitung der zweihundert größten Gesellschaften die wirtschaftliche Existenz von drei Vierteln der Arbeitnehmer in der amerikanischen Industrie stark beeinflußt wird." (Schumm-Garling 1972,98). Caplow führt an, daß "in the 1960's, the five hundred largest business corporations in the US account for about twothirds of the national product, excluding agriculture, and about 130 of the manufacturing corporations produce half of the total manufacturing output."

(Caplow 1964,230) Cheit kommt, gestützt auf die amtliche US-Statistik von 1960/61 und die jährliche Untersuchung der 500 größten Industrieunternehmen durch die Wirtschaftszeitung Fortune zu dem Schluß, daß von den 11 165 875 registrierten Unternehmen die 500 umsatzgrößten "now account for more than one half of all United States manufacturing and mining company sales and more than 70 per cent of profits." (Cheit 1964,7f)(Zur Konzentration in den USA siehe insbesondere auch die Arbeiten von Kolko 1967, Lundberg 1971. Die analoge Entwicklung in der Wirtschaft der BRD beschreiben Huffschmid 1969, Kap.II; Jaeggi 1969,54-61; Hirsch 1970,42ff).) Die komplementäre Seite des umfassenden Konzentrationsprozesses bildet die Vermachtung der Märkte: in den wichtigsten Wirtschaftsbereichen ist das Oligopol zur vorherrschenden Marktform geworden; dem Oligopol entspricht ein gewandeltes Konkurrenzverhalten, das seit den Untersuchungen von J.Robinson und E.Chamberlin zu Beginn der 30er Jahre als monopolistische Konkurrenz beschrieben wird (siehe Napoleoni 1968,47ff). Aufgrund der mit einem ungehemmten Konkurrenzverhalten der Riesenunternehmen für diese verbundenen Risiken schreiten die Konzerne zu verschiedenen Formen des limitierten Wettbewerbs, der nicht mehr auf die gegenseitige Ausschaltung der verbliebenen Großanbieter durch schrankenlose Preiskonkurrenz, sondern auf die den Gesamtprofit aller Oligopole maximierende Preisgestaltung abzielt. Die durch die freie Konkurrenz einer unüberschaubaren Anbieterzahl zustandekommende Marktpreisbildung wird abgelöst durch die von den marktbeherrschenden Unternehmen geübte Praxis der "administrierten Preise". Preisveränderungen nehmen unter oligopolistischen Marktverhältnissen gewöhnlich den Charakter eines konzertierten Vorgehens unter der Anleitung sogenannter "Preisführer" an (vgl. Baran and Sweezy 1968,69f; Hirsch a.a.O.,46). Baran und Sweezy nennen mit Schumpeter das gegenseitige Marktverhalten der großen Unternehmen "corespective" (Baran and Sweezy op.cit.,60).

Freilich wird mit der Vermeidung von möglicherweise für die Konkurrenten selbstmörderischen Preiskriegen nicht die Konkurrenz als solche, sondern nur eine spezifische Form ausgeschaltet. Als neue Felder der Konkurrenz unter den Riesenkonzernen um die Aufteilung von Markt- und Profitchancen erscheinen die Anstrengungen zur Verkaufsförderung durch aggressive Werbung, die Bemühung um Produktdifferenzierung u. ä. Die entscheidende Form der Konkurrenz bildet jedoch die permanente Jagd nach Extraprofiten durch die Beschleunigung der technologischen Erneuerung (Mandel op.cit.,Kap.VI). Daß die Technik im Kapitalismus nicht autonom, sondern Instrument ökonomischer, der Kapitalverwertung folgender Rationalität ist, ist seit Marx (1968, insbesondere IV.Abschnitt) von vielen Autoren festgestellt und analysiert worden (zum Beispiel Weber 1922,33; Schumm-Garling 1969,114; Etzioni 1961,134; Cox 1964,106; Woodward 1970,5); der dadurch abstrakt und allgemein bezeichnete Sachverhalt gewinnt in der spätkapitalistischen Realität auf der Basis der dritten technologischen Revolution eine neue immense Dynamik. Argyris weist auf den entscheidenden Aspekt hin, wenn er den massiven Druck hervorhebt, der auf die Unternehmen dadurch ausgeübt wird, daß die Kosten der technologischen Innovationen rasch ansteigen, während die nutzbringende Zeitspanne ihrer Anwendung abnimmt (Argyris 1965, 2). Als Ursache dieses Phänomens arbeitet Mandel die Verkürzung der Umschlagszeit des fixen Kapitals heraus, in der er auch eines der Hauptmerkmale des Spätkapitalismus sieht. (Mandel 1972,205) Die Verkürzung der Umschlagszeit des fixen Kapitals stellt ihrerseits eine Auswirkung der durch die Teil- und Ganzautomatisierung von Maschinenkomplexen und ganzen Anlagen ermöglichten qualitativen Steigerung der Geschwindigkeit der Maschinenfunktionen dar. Dadurch wird der physische Verschleiß der Maschinerie erhöht, durch den gleichzeitigen Übergang von der Praxis der Umlaufreparatur bestehender Anlagen zur Generalreparatur mit laufenden technologischen Erneuerungen auch ihr moralischer Verschleiß (ebenda, 206).

Da die durch die dritte technologische Revolution geprägten Maschinenanlagen Kapitalinvestitionen benötigen, die weit über die der vorhergehenden industriellen Phasen hinausgehen, da zudem diese Anlagen und das auf ihnen basierende Produktsortiment einer beschleunigten Obsoleszenz unterworfen sind, wird die spätkapitalistische Produktion viel risikoreicher als die Produktion im Konkurrenzkapitalismus. Ein dieses Risiko noch erhöhender Faktor ist in der technologischen

Rigidität der automatisierten Produktion zu sehen, die bestimmte Fluktuationen in der laufenden Produktion oder Beschäftigung gar nicht mehr erlaubt, ohne daß die Minimalrentabilität des Unternehmens entscheidend gefährdet würde. Sohn-Rethel hat im Anschluß an Schmalenbach die zunehmende Inflexibilität der Kostenstruktur der kapitalistischen Unternehmen als bedeutendes Moment des Übergangs zur spätkapitalistischen Epoche bestimmt (Sohn-Rethel 1972,30). In direkter Entsprechung zur technologischen Umwälzung der Produktionsbasis ist ein rapider Anstieg der "fixen" oder starren Kosten im Verhältnis zu den "proportionalen" Kosten festzustellen. Letztere werden als diejenigen Kosten definiert, die (wie zum Beispiel die im Produktionsprozeß bearbeiteten Materialien) im gleichen Verhältnis mit dem Ausstoßvolumen zu- oder abnehmen, während die fixen Kosten (Abschreibungen, Zinsen etc.) unabhängig von der jeweiligen Kapazitätsauslastung dieselben bleiben, also untrennbar mit der Existenz der Betriebsanlage als solcher sind. (Vgl. die Feststellung von Kruse, Kunz, Uhlmann: "Der mit zunehmender Automatisierung steigende Kapitalaufwand, der eine Erhöhung der zeitabhängigen Kosten impliziert, vermindert die Elastizität der Betriebe. Je mehr Kapital bei gleicher wirtschaftlicher Nutzungsdauer, das heißt gleicher jährlicher Abschreibungsquote, in einem Produktionsmittel investiert ist, desto mehr Kapital bleibt bei vorzeitiger Einschränkung der Produktionskapazität in dem stillgelegten Produktionsmittel gebunden. Der mit der Automatisierung steigende Kapitalbedarf drängt also dazu, möglichst alle Produktionsmittel einzusetzen. Die durch die Automatisierung anwachsenden zeitabhängigen Kapitalkosten erfordern zu ihrer Deckung eine möglichst große und intensitätsmäßige Auslastung." (Zitiert nach Mandel op.cit.,209); vgl. zum Beispiel auch die Ausführungen von Trist et al. über die Auswirkungen auch nur kurzer Arbeitsunterbrechungen im halbautomatisierten Bergbau (Trist et al. 1963,260).) Die Großkonzerne suchen diese Risiken durch Diversifizierung ihrer Produktion, durch Bildung von "conglomerates" - einer Konzernstruktur, die sich auf verschiedene, untereinander nicht zusammenhängende Branchen stützt - und durch ihre Entwicklung zu multinationalen Unternehmen aufzufangen. Die Strategieplanung der Großkonzerne folgt im Spätkapitalismus nicht mehr dem Ziel, das produzierte Warensortiment so schnell wie möglich mit maximalem Profit zu verkaufen. Nach allgemein akzeptierter Ansicht orientieren sich die Konzerne nicht mehr an kurzfristiger Profitmaximierung, die unter Bedingungen monopolistischer Konkurrenz ihren Sinn verloren hat.

Burns und Stalker zitieren die Feststellung Keirsteads über die Strategie der "giant multi-product corporation", der es statt um kurzfristige Profitmaximierung darum gehe "to obtain the largest estimated profit over some (indefinite) period of time. (...) The maximization of profit at any moment may result in the appearance of competitors whose supplies would reduce price to the point where total net profits over a sufficient period would be reduced below what they might have been had a lower rate been accepted and the potential competitors kept out of the market." (Burns and Stalker 1961,35)

Die Strategie der Großunternehmen zielt auf die Sicherung langfristiger Profitmaximierung, die auf die Faktoren Marktbeherrschung, Marktanteil, Markenbekanntheit, zukünftige Nachfragedeckung, Sicherstellung der Innovationschancen, das heißt des Wachstums gegründet ist (Mandel op.cit.,213). (Vgl. Hirsch op.cit.,50; siehe auch die bei Baran und Sweezy angeführte Kritik von Earley an der Position H.A.Simons, wonach die Unternehmen überhaupt nicht mehr nach maximalem, sondern nur noch "befriedigendem" (satisficing) Profit strebten. (Baran and Sweezy op.cit.,37) Galbraith, der die "Emanzipation" der Großunternehmen von Marktzwängen, das heißt auch die Aufgabe des Profitziels vertritt (Galbraith 1970), verwechselt dabei zum einen kurzfristige und langfristige Profitmaximierung, zum anderen Preiskonkurrenz mit Konkurrenz überhaupt; (siehe dazu Mandel op.cit.,474) noch deutlicher wird sein apologetischer Grundzug bei der These, das Hauptziel der Unternehmen sei gar nicht mehr der Profit, sondern die Erfüllung sozialer Verantwortung (social responsibility). Cheit hat in einer ausführlichen Studie den quasi-politischen, public-relations-Charakter der social-responsibility-Welle in den USA nachgewiesen, die von den amerikanischen Unternehmervverbänden in den 50er Jahren eingeleitet wurde, nachdem angesichts der nicht mehr zu leugnenden Konzentration der amerikanischen Wirtschaft eine auf das Schlagwort vom "free enterprise" gestützte Kampagne nur mageren Erfolg gezeitigt hatte. (Cheit 1964) Baran und Sweezy halten der Behauptung Carl Kaysens, das moderne Großunternehmen habe sich zur "soulful corporation" gewandelt, die ihre Hauptaufgabe in der Erfüllung weitgesteckter Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit sehe, die Stellungnahme von W.M.Compton, des damaligen Präsidenten des Council for Financial Aid to Education entgegen, der nüchtern konstatiert: "Business corporations are not

benevolent institutions. But they can be benevolent when considered benevolent is in the interests of their owners." (Baran and Sweezy op.cit., 34 und 57) Im selben taktischen Sinn sprechen Davis und Blomstrom von einem "iron law of responsibility", wonach die Nichtberücksichtigung der "social responsibility" zu einer Erosion der sozialen Machtstellung der Unternehmen führe (Davis and Blomstrom 1966, 174). Als eine objektiv ironische Verkennung der wirklichen Ziele der social-responsibility-Rhetorik mutet es deshalb an, wenn diese von dem konservativen Ökonomen Milton Friedman als Angriff auf die "free society" verdammt wird: "Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible." (Zitiert nach Davis and Blomstrom op.cit., 173))

Die eben ausgeführten den Spätkapitalismus generell charakterisierenden Faktoren haben spezifische Auswirkungen in Bezug auf Struktur und Funktionen der industriell kapitalistischen Organisation. Die Organisationsstruktur wird einem doppelten starken Druck ausgesetzt, der sowohl von der ökonomischen als auch von der technischen Seite des spätkapitalistischen Produktionsprozesses ausgeht.

Aus der mit der Verkürzung der Umschlagszeit des fixen Kapitals verknüpften Verschärfung des Tempos der Konkurrenz bei gleichzeitiger enormer Steigerung der Kosten für die technologischen Neuerungen, die zur Vermeidung der Gefahr des Zurückbleibens im Konkurrenzkampf notwendig sind, erwächst der Imperativ zur möglichst umfassenden betrieblichen Planung, die sich von der exakten Planung des innerbetrieblichen Produktionsprozesses über die Planung der technischen Erneuerungstätigkeit zur generellen Investitionsplanung, zur Kostenplanung aller Produktionselemente und dazu komplementär zur möglichst genauen Absatzplanung erstreckt. (Mandel op.cit., 209f; Hirsch op.cit., 48f)

In diesem Zusammenhang gewinnt die organisatorische Infrastruktur der quantitativ gewaltig ausgedehnten Unternehmen einen ihr in diesem Maß zuvor nicht eigenen Stellenwert für das Überleben der Unternehmen, der sich auch in ihrem zunehmenden finanziellen Gewicht ausdrückt. Die Rationalisierung dieses administrativen Faktors wird in einer Periode verstärkter Konkurrenz auf dem Binnen- wie auf dem Weltmarkt zu einem nicht unbedeutenden Posten in der Wettbewerbssituation.

Dazu kommt, daß die gewinnorientierte Führung der Großunternehmen die Verschmelzung zweier nicht widerspruchsfreier Tendenzen erfordert der zunehmenden Delegation von Entscheidungsgewalt in Detailfragen einerseits, der wachsenden Konzentration von Entscheidungsgewalt auf den für die Kapitalverwertung wichtigen Ebenen andererseits. Es wird zu einem entscheidenden Problem, die mit der Ausdehnung der Unternehmen zu "multidivisionalen" Konzernen verbundene Autoritätsdelegation den Erfordernissen der Gesamtrentabilität des Konzerns zu unterwerfen, die vielen Einzelabteilungen in einer auf das Gewinnziel hin stromlinienförmig ausgerichteten Gesamtintegration zusammenzufügen. ("The fundamental problem of modern management is the control (effectively the planning) of profitability in large companies, given that such companies are, under modern conditions, subject to extremely powerful forces whose ultimate effect is towards the disintegration of central control over corporate profitability, with the result that the company becomes (or remains) a largely uncontrolled and inefficient confederation of conflicting power blocks and functional interests".A.J.Merrett, zitiert nach Mandel op.cit.,225)

Neben diese der Logik des Kapitalverwertungsprozesses geschuldeten Zwänge zur Umstrukturierung und Rationalisierung der überkommenen industriekapitalistischen Organisationsstruktur treten die aus der Eigenart des Arbeitsprozesses unter den Bedingungen der dritten technologischen Revolution, insbesondere der Automatisierung, entspringenden Notwendigkeiten zur organisatorischen Veränderung. Offe hat zwei Trends als spezifische Auswirkungen der fortschreitenden Automatisierung beschrieben (Offe 1970): zum einen den Wandel von der aufgabenkontinuierlichen Organisation, in der sich - nach dem Modell des Handwerksbetriebs - funktionale und skalare Differenzierung in der Hierarchie decken, zur aufgaben-diskontinuierlichen Organisationsstruktur, in der zwischen funktionalem Können und Wissen und der hierarchischen Position keine Deckung mehr besteht, das heißt die Vorgesetzten zur inhaltlichen Kontrolle der Arbeit ihrer Untergebenen immer weniger in der Lage sind. Der zweite Trend bezieht sich auf die hohe Störanfälligkeit der kapitalintensiven ganz oder teilweise automatisch gesteuerten Großanlagen gegen Fehlverhalten der sie bedienenden Arbeitskräfte. Diese büßen zwar gegenüber früheren technischen Entwicklungsstufen - Offe greift hier eine von Lutz und Willener stammende Differenzierung auf (Offe op.cit.,37) - Möglichkeiten des "initiativen" Einflusses auf den Produktionsvor-

gang ein, zugleich vergrößern sich jedoch ihre Möglichkeiten "präventiven" Einflusses, das heißt die Funktionsfähigkeit der Maschinerie durch "Unterlassungshandlungen" einzuschränken. (Die Analyse der neuen Funktionserfordernisse des halbautomatisierten Bergbaus führt Trist et al. zu ähnlichen Feststellungen über die neuen "Arbeits-tugenden", unter denen sie besonders die Bereitschaft und Fähigkeit zur Antizipation hervorheben: "A key regulating function is anti-cipation, which covers not only preventive maintenance of machinery and face conditions, but enters into the way all work is done in relation to other groups (...) A high degree of anticipation coupled with early and effective counteraction maintain optimum machine use (...) If in lower register systems the use of discretion is in no small measure a matter of how much physical effort is applied, under full mechanization it has a different quality, being much more a question of understanding the system as a whole and reacting with perspicacity to its demands" (Trist et al. 1963,104). Hartmann spricht von dem, von den neuen Technologien ausgehenden Zwang zu "subalterner Initiative": "So sind die Möglichkeiten der Bedienung der technischen Apparatur stellenweise so komplex und neuartig, daß die Bedienungsvorschriften nicht mehr jede mögliche Situation decken können. Diese Lücke kann nur durch eine starke Bereitschaft zur Initiative ausgefüllt werden. Vielfach verlangt die Technik auch so schnelle Reaktionen in der Steuerung, daß andere schon aus zeitlichen Gründen nicht konsultiert werden können. Auch dieser Umstand zwingt zu subalterner Initiative." (Hartmann 1964,80) Hinzu kommt eine allgemeinere Erscheinung: Je komplizierter die Maschinerie, um so geringer die Wahrscheinlichkeit, daß der Arbeitende von seinen Vorgesetzten an Sachkunde übertroffen wird (ebenda,118).)

Diese Trends beeinträchtigen die Funktionalität der überkommenen industriebürokratischen Organisation. Die Herausbildung aufgabendiskontinuierlicher Strukturen gefährdet die Effektivität des hierarchischen Kontrollstrangs; durch die Zunahme präventiver Einflußmöglichkeiten wird der Bereich der Anwendbarkeit detaillierter positiver Vorschriften eingeengt, die - auf ein formalisiertes System von Zwangsmitteln gestützt - als externer Disziplinierungsmechanismus funktionales Arbeitsverhalten garantieren sollten. Die Erzwingung der funktionalen Nutzung der präventiven Einflußmöglichkeiten durch ein System ausformulierter Vermeidungsregeln scheitert daran, daß diese niemals voll definitorisch erschöpft und in die formale Organisation und ihre Arbeitsordnung übernommen werden können (Offe op.cit.,40).

Hinzu kommt, daß die, von Offe nicht explizit berücksichtigte, Permanenz des technologischen Wandels die verbleibenden Bereiche positiver Reglementierbarkeit nicht nur zunehmend einschränkt, sondern sie in ihrem Inhalt auch ständig verändert.

Zusammengenommen bedeuten diese Faktoren, daß sich die industrielle Organisation im Spätkapitalismus von ihrer Orientierung auf das Ideal vollständiger äußerlicher Reglementierung lösen muß, wenn sie nicht zur Quelle wachsender dysfunktionaler Folgeerscheinungen werden soll.

Die neue Lösung des organisatorischen Kontrollproblems liegt in der Bemühung um verstärkte Herausbildung internalisierter Kontrollen. Für die Erreichung des Organisationszwecks wird es funktional notwendig, "daß die untergeordneten Instanzen in ihrer spezifischen, von 'oben' aus nicht in jedem Augenblick volldurchsichtigen Arbeitssituation die verminderten äußeren Kontrollmöglichkeiten durch innere Kontrollen (das heißt durch persönliche Interpretation des Organisationszieles und seine selbständige Erfüllung) kompensieren."

(Offe 1970,28) Die Sicherung des Organisationsbestandes erfordert, daß an die Stelle detaillierter skalarer Kontrollen "ein inneres System zielorientierter Entscheidungsregeln und Handlungsorientierungen, eine normative Selbstverpflichtung der arbeitenden Individuen" treten (ebenda). Die Etablierung innerer Kontrollen soll es ermöglichen, das von den Arbeitenden erwartete funktionale Verhalten generalklauselartig vorzuschreiben, die Korrektheit der konkreten, nicht mehr formalisierbaren Anwendung der Normen auf die komplexen Arbeitsvollzüge wäre dann durch eine vom arbeitenden Individuum nach eigener Prüfung und Interpretation der Situationsanforderungen und doch in Konformität mit dem vorgeschriebenen Organisationsziel vorgenommenen Handlungsorientierung gesichert.

Die organisatorische Wirksamkeit von Generalklauseln ist jedoch auf die Existenz einer wichtigen Voraussetzung angewiesen: das Vorhandensein eines übereinstimmenden normativen Vorverständnisses der Gesamtsituation und ihrer Zielkriterien (Offe op.cit.,33). Ohne diese Vorbedingung bleibt der Appell an die Verantwortung der Arbeitenden ohne Handlungsrelevanz bei diesen. (Offe setzt sich mit den praktischen Folgeproblemen, die sich aus dem prekären Charakter dieser Vorbedingung für die Wirksamkeit von Generalklauseln ergeben, nicht weiter auseinander. Seine Studie konzentriert sich im weiteren vorrangig auf die Organisationspolitik, institutionelle Loyalität durch

Prämierung extrafunktionaler Rollenelemente im beruflichen Selektions- und Aufstiegsprozeß zu sichern; auf spezifische Strategien geplanten organisatorischen Wandels, etwa durch systematische gruppenpsychologische Beeinflussung, und die Probleme ihrer Implementierung geht Offenheit nicht ein.)

Das Problem, vor das sich Theoretiker und Praktiker des geplanten Organisationswandels objektiv gestellt sehen und das sie in den verschiedensten Begriffen formulieren, läßt sich durch die Frage umreißen, ob und wie eine normative Basis in den Beschäftigten geschaffen werden kann, die zum einen deren Bereitschaft zur aktiven Selbstkontrolle sichern und zum anderen gewährleisten kann, daß diese Selbstkontrolle sich in Konformität mit den Kriterien der Kapitalverwertung vollzieht und auch nicht die mit dem Gewinnziel verknüpfte hierarchische Grundstruktur der Organisation in Frage stellt.

6. Der Neo-Human-Relations-Ansatz

Vor der Darstellung und Kritik von Verfahren zur Bewältigung der Aufgaben, die Organisationsstruktur zu reformieren und die Organisationsmitglieder zu flexiblerem, den neuen Funktionsbedingungen angepaßterem Verhalten zu veranlassen, soll zunächst der theoretische Bezugsrahmen dieser Techniken umrissen werden. Er orientiert sich an zwei Polen: Bennis bezeichnet sie als das "reciprocity dilemma" und das "problem of adaptability" (Bennis 1966a,9).

Das Reziprozitätsdilemma markiert den Ausgangspunkt der humanistisch orientierten Kritik der bürokratischen Organisationsstruktur als einem die Selbstverwirklichung reifer Individuen blockierenden Mechanismus (Argyris), einem "social instrument in the service of repression" (Bennis op.cit.,7).

Das Anpassungsproblem bezieht sich auf die Konstatierung der Dysfunktionalität der bürokratischen Organisationsstruktur für die Selbstbehauptung der Organisationen - gemeint sind dabei durchweg die kapitalistischen Unternehmen - unter den Bedingungen des rapiden

Wandels der Technologie und der Märkte. Diese beiden Probleme stellen die Hauptpunkte dar, in denen sich die massiven Veränderungen der technologischen Basis der Produktion, der inneren Funktionsbeziehungen und der Umweltbedingungen im Spätkapitalismus in der kritischen Weiterentwicklung des traditionellen Human-Relations-Ansatzes auswirkte. Durch die Bemühung zur theoretischen und praktischen Lösung dieser beiden Hauptprobleme konstituierte sich der Neo-Human-Relations-Ansatz - Bennis bezeichnet seine Vertreter als die "Revisionisten" (Bennis op.cit.,77) -, der zwar keine "Schule" im engen Sinne bildet, aber doch durch starke Gemeinsamkeiten in Problemdefinition und praktischen Lösungsvorstellungen, insbesondere durch ein weitgehend übereinstimmendes zentrales Wertsystem gekennzeichnet ist (G.Strauss 1968,108 und 125), auch wenn diese Gemeinsamkeiten von den Autoren nur zum Teil explizit ausgeführt werden.

Der eine Pol des Neo-Human-Relations-Ansatzes, die Behandlung des Reziprozitätsdilemmas läßt sich bündig durch die veränderte Sicht des Verhältnisses von Individuum und Organisation charakterisieren. Hatte die klassische Theorie Taylorscher Prägung den Konflikt zwischen den Individuen und der Organisation durch bloßen Befehl zugunsten der Organisation auflösen wollen, ihn in Wirklichkeit nur verdrängt, so basierte das Human-Relations-Modell auf einer theoretischen Unterschätzung des Konflikts, indem es eine prinzipielle Gleichgelagertheit zwischen den Bedürfnissen der Individuen als sozialer Wesen und den Funktionsbedingungen der Organisation voraussetzte. Erst die Neo-Human-Relations-Autoren gehen von der Existenz eines systematischen Konflikts zwischen den Bedürfnissen der arbeitenden Individuen und der formalen Organisationsstruktur aus (Bennis op.cit.,ch.4), auch wenn die Entschiedenheit der Diagnose in den verschiedenen Arbeiten variiert.

Die prägnanteste und kohärenteste Analyse des konflikthaften Verhältnisses zwischen Individuum und Organisation hat Argyris in seinem Buch "Personality and Organization" entwickelt (Argyris 1957), auf dessen zum Teil weitergeführten Grundgedanken auch verschiedene Arbeiten der folgenden Jahre basieren (Argyris 1957/58; 1959; 1960a; 1960b; 1962; 1964a; 1964b). Der entscheidende Punkt, der seine Konzeption von den vorhergehenden Vorstellungen Taylors und Mayos abhebt, liegt in seiner Sicht der Arbeitenden als dynamischer, eigene Ziele aktiv und bewußt verfolgender Individuen. Mayo hatte mit Taylor

gemeinsam, daß für beide das arbeitende Individuum ein passives Instrument darstellte, das man nur richtig behandeln mußte, um es zur Verwirklichung der Ziele des Managements zu veranlassen, wobei Mayo die technizistische Sicht Taylors durch die Betonung der sozialen Gruppenbeziehungen der Individuen und ein entsprechend entworfenes Management-Instrumentarium anreicherte. Aber wie Bennis ausführt, war dieser "new look" in keiner Weise weniger technisch als das frühere "Maschinenmodell", nur daß eben die Konzeption der menschlichen Motivation, die es zu instrumentalisieren gilt, etwas mehr Facetten aufwies als das Konzept des Menschen als biologischer Maschine (Bennis 1966⁹, 67f; Miller and Form 1964, 646f).

Weil er die Taylorsche Grundkonzeption nicht aufgegeben, sondern nur erweitert hatte, konnte Mayo auch nicht zur Konstatierung eines wirklichen Konflikts zwischen den arbeitenden Individuen und der formalen Organisationsstruktur gelangen, für ihn konnte es, wie oben ausgeführt, nur psychologisch bedingte Friktionen geben. Demgegenüber ist Argyris in der Lage, Individuum und Organisation als antagonistische Kräfte zu bestimmen, weil er das Individuum als eigenständige dynamische Einheit faßt, dessen autonome Grundstrebungen durch die organisatorische Reglementierung blockiert oder gar gebrochen werden. Argyris geht aus von der Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit als einer dynamischen eigenaktiven Struktur, die unter dem Impuls ihrer physiologischen und psychischen Triebenergien nach innerer und äußerer Balance strebt. Die Entwicklung der Persönlichkeit wird nach Argyris unter den Bedingungen der gegenwärtigen historisch-kulturellen Stufe durch mehrere grundlegende Trends bestimmt, wobei Argyris Ergebnisse und Konzeptionen verschiedener sozialwissenschaftlicher Forscher von Freud und Lewin über Erikson, Rogers zu Bronfenbrenner und R.W.White zu integrieren sucht. Danach geht die Entwicklung des menschlichen Individuums

- 1) vom Zustand der Passivität als Kind zu einem Zustand wachsender Aktivität als Erwachsener;
- 2) von einem Zustand der Abhängigkeit von anderen beim Kind zu einem Zustand relativer Unabhängigkeit beim Erwachsenen. Das Individuum entwickelt in diesem Prozeß seine eigenen Verhaltensdeterminanten;
- 3) von einem Zustand geringer Verhaltensvariabilität in der Kindheit zu einem Zustand differenzierter und vielfältiger Verhaltensmöglichkeiten beim Erwachsenen;

- 4) von einem Zustand beim Kind, der durch zufällige, flache und rasch wechselnde Interessen gekennzeichnet ist, zu einem Zustand vertieften Interessenbewußtseins beim Erwachsenen;
- 5) von einem Zustand mit kurzer Zeitperspektive beim Kind zur Herausbildung einer viel weiteren Zeitperspektive beim Erwachsenen;
- 6) von einem Zustand des Untergeordnetseins als Kind in Familie und Gesellschaft zu einem Zustand, in dem der Erwachsene nach gleichberechtigter oder übergeordneten Positionen im Vergleich mit seinen Mitmenschen Anspruch erhebt;
- 7) von einem Mangel an Selbsteinsicht beim Kind zu einem Zustand bewußter Einsicht und Kontrolle über das eigene Selbst beim Erwachsenen. (Siehe zum Beispiel Argyris 1957/58, 2ff)

Diese Dimensionen stellen Kontinua dar; an der Lokalisierung der Individuen auf diesen läßt sich der Grad ihrer Selbstverwirklichung ablesen. Die durch diese Entwicklungstrends charakterisierten Individuen treffen nun in der industriellen Organisation nach Argyris auf Bedingungen, die ihnen diametral entgegenlaufen: radikale Arbeitszerlegung und Aufgabenspezialisierung, der hierarchische Befehlsstrang, der durch eine von den Geführten isolierte zentrale Führungsfunktion bedingt ist und schließlich die damit zusammenhängenden Kontrollmechanismen des Managements mit ihren Leistungsanreizsystemen, Zeit- und Bewegungsstudien u.ä. blockieren die individuelle Selbstentfaltung. Diese Merkmale der formalen Organisation bilden eine Umwelt, die der des Kindes nicht unähnlich ist: eine Umwelt, in der die Individuen minimale Kontrolle über ihre eigene Situation ausüben können, eine Umwelt, in der von ihnen Passivität, Abhängigkeit und Unterordnung erwartet werden, die ihnen eine kurze Zeitperspektive aufnötigt und die Entwicklung und ständige Ausübung von wenigen und oberflächlichen Fähigkeiten verlangt. Die Bedingungen der formalen Organisation führen letztlich zur Erfahrung psychologischen Scheiterns durch die Individuen, was Argyris darin begründet sieht, daß ihnen sowohl Ziel ihrer Arbeit wie der Weg dahin durch fremde Autorität vorgeschrieben, das heißt ihrer eigenen Entscheidung entzogen sind. (Die tiefe Inkongruenz zwischen den Bedürfnissen der individuellen Selbstverwirklichung und den Zwängen der formalen Organisation, die in einer regressionsfördernden Richtung wirken, verdeutlicht Argyris durch Ergebnisse einer Studie von Brennan, wonach geistig zurückgebliebene Individuen vom Management verschie-

dener Firmen als ausgezeichnete Arbeitskräfte bezeichnet und insbesondere wegen ihrer Ehrlichkeit und ihrer ruhigen Gehorsamsbereitschaft gelobt und den normalen Individuen positiv gegenübergestellt wurden. (Argyris 1957/58, 19f))

Die arbeitenden Individuen reagieren auf die Blockierung ihrer Selbstentfaltung in Gestalt verschiedener Weisen informalen Verhaltens, da sie trotz des eigentlichen Wunsches, die Organisation zu verlassen, dies mangels qualitativ verschiedener Alternativen der Überlebenssicherung nicht können, beziehungsweise nach einem Wechsel in einer anderen Organisation die prinzipiell gleiche Erfahrung machen. Argyris sieht die informalen Verhaltensweisen als Weisen des unter dem Druck dieses Konflikts vollzogenen psychologischen Rückzugs von der Organisation und der durch diese vorgeschriebenen Tätigkeit. Die aus dem ungelösten Dauerkonflikt resultierende Frustration führt zu einer Verhaltensmischung von Regression und aggressivem Protest, die in verschiedenen Graden der Ausprägung die informalen Verhaltensweisen durchzieht; von diesen führt Argyris folgende an: häufiger Arbeitsplatzwechsel, "Blaumachen", nachlässige Arbeit, direkt aggressives Verhalten gegen Personen und Sachen, Bildung informeller Gruppen mit managementfeindlichen Normen, gewerkschaftliche Organisierung, verstärkte Ausrichtung auf Forderungen nach höheren Löhnen, Entfremdung als Gefühl der Machtlosigkeit und Hilflosigkeit. Die informellen Verhaltensweisen konstituieren ein der formalen Organisationsstruktur antagonistisch gegenüberstehendes Handlungssystem (Argyris 1957, 232). Nach den Regeln der formalen Organisationsstrategie besteht die Reaktion des Managements auf diese dysfunktionalen Konsequenzen der bürokratischen Struktur üblicherweise in einer Kombination von erhöhtem Druck als Führungsmodus, Ausweitung und Intensivierung des Gebrauchs hierarchischer Kontrollen mit einer verstärkten Anwendung von Pseudopartizipations- und Kommunikationsprogrammen (Argyris, zum Beispiel 1957/58, 23). Damit schließt sich der *circulus vitiosus*, denn diese Reaktionen des Managements können ihrerseits nur eine Vertiefung der Erfahrung von Abhängigkeit, Unterordnung u.ä. und damit des informellen Oppositionsverhaltens der Beschäftigten bewirken.

Kritik an dem - hier skizzenhaft dargestellten - Grundschemata der Argyris'schen Analyse des Konflikts von individuellen Entfaltungsbedürfnissen und Organisationszwängen wird von Silverman und Strauss insbesondere im Hinblick auf das von Argyris verwandte Bedürfnis (need)-

Konzept geübt (Silverman 1970, ch.4; G. Strauss 1963); diese Kritik entspringt jedoch einem prinzipiellen Unverständnis der Möglichkeit kritisch hermeneutischer Aussagen, wie sie die Psychoanalyse in systematischer Weise entwickelt hat. Der Einwand dieser Kritiker geht dahin, daß viele Arbeiter doch gar keine Selbstverwirklichung im Argyris'schen Sinne wollten, daß sie mit ihrer Arbeit zufrieden seien und man ihnen keine von ihren eigenen Aussagen abweichende Bedürfnisse unterstellen dürfe. (Aus einem verengten aktionistischen Ansatz heraus möchte Silverman das Bedürfniskonzept überhaupt durch den Erwartungsbegriff ersetzen. (Silverman op.cit., 83ff)) Diese Argumentation vernachlässigt die Möglichkeit des Widerspruchs zwischen verbaler Aussage und realer Erfahrung und die mögliche bewußte oder unbewußte Rationalisierungsfunktion der verbalen Aussage. Dahrendorf, der auf diese Weise die Entfremdungsthese mit dem Hinweis für widerlegt hält, daß befragte Arbeiter sich mit großer Mehrheit für zufrieden mit ihrer Arbeit erklärten (Dahrendorf 1972, 78), formuliert kurz danach, aber völlig unverbunden damit, die kritische sozialpsychologische Einsicht, "daß kein Mensch vor sich selbst bestehen kann, der das, was mehr als die Hälfte seines wachen Lebens erfüllt, als prinzipiell unbefriedigend abwertet." (ebenda, 81) Gerade von dieser Einsicht läßt sich Argyris leiten, wenn er die bloße verbale Zufriedenheitserklärung nicht als absolut gelten läßt und an dem kritisch konstituierten Bedürfnisbegriff festhält, der sich nicht zuletzt darin bewährt, daß er in der Lage ist, auch Äußerungen von "Arbeitsfreude" auf den sie möglicherweise hervorbringenden Zwangsmechanismus zu analysieren. (Vgl. Argyris' kritische Interpretation der Ergebnisse einer Untersuchung F. Zweigs, aus denen Zweig folgenden Schluß zieht: "although work is mainly for money, it has to be enjoyed and it can be enjoyed." (siehe Argyris 1964b, 70))

Eine triftigere Kritik der Argyris'schen Konzeption des Verhältnisses von Individuum und Organisation hätte, statt den Bedürfnisbegriff positivistisch zu kritisieren, von zwei Momenten auszugehen: das erste liegt im ahistorisch essentialistischen Charakter der Argyris'schen Analyse. Sie bewegt sich prinzipiell auf der gleichen Ebene wie die Mertonsche Bürokratiekritik, die die Dysfunktionalität des bürokratischen Modells als solchen, ohne Berücksichtigung des Wandels seines historischen Kontextes, in den Vordergrund gestellt hatte. Hatte Merton dabei wesentlich nur die Dysfunktionalität rigiden Verhaltens der Bürokraten im Auge, so erweitert Argyris das Untersuchungs-

feld um die Beschädigung der individuellen Selbstentfaltung durch die Organisationszwänge. In beiden Fällen aber wird der Entwicklungsaspekt nicht berücksichtigt: bei Merton, wie oben schon dargelegt, im Hinblick auf die Funktionalität der Rigidität des bürokratischen Verhaltens in einer stabilen Umwelt mit gleichbleibenden Aufgabenbereichen und Problemstrukturen, bei Argyris im Hinblick auf das Verhältnis der individuellen Bedürfnisse zu den durch die Organisation vermittelten Leistungen, das heißt im Hinblick auf den Charakter eines sozialen und ökonomischen Entwicklungsprozesses, der einerseits zu einer Verschärfung der organisatorischen Zwänge durch Zerstörung ganzheitlich bezogener Arbeit und Intensivierung organisatorischer Kontrollen etc. führt, andererseits aber auch die soziopsychischen Entfaltungsbedürfnisse der Individuen in verstärkter Weise immer wieder neu erzeugt.

Die Verfolgung der Momente des historischen Entwicklungsprozesses, der zur Aktualisierung der von Merton und Argyris abstrakt festgestellten Konfliktpotentiale führt, lenkt die analytische Aufmerksamkeit auf die Widersprüchlichkeit der kapitalistischen Form des industriellen Produktionsprozesses und der ihr entsprechenden Organisationsstruktur. Mertons Hinweis auf die kapitalistische Trennung der unmittelbaren Produzenten von den Produktionsmitteln bleibt für seine weitere Analyse folgenlos; Argyris stellt zwar als Konsequenz seiner Untersuchung die Frage nach der Veränderung der Eigentumsverhältnisse an den Produktionsmitteln, weicht einer Erörterung des wesentlichen Gehaltes dieser Frage aber aus durch oberflächlich bleibende Hinweise auf die Lage der Arbeiter in den Ostblockländern, wobei er bezeichnenderweise die aktuelle Situation der bürokratischen Unterdrückung der Arbeiter im Sowjetbereich als Verwirklichung der Arbeiterselbstverwaltung ausgibt. (Argyris 1964 b, 276)

Der zweite Ansatzpunkt der Kritik liegt in dem unreflektierten dualistischen Charakter des Grundschemas von Argyris: er behandelt Organisation und Individuum als auf gleicher Ebene angesiedelte separate, einander gegenüberstehende Entitäten (zum Beispiel Argyris 1962, 1), die ihre eigenen Ziele verfolgen, aber notgedrungen auf einander angewiesen sind. Damit hypostasiert er die Entfremdung der arbeitenden Individuen von den Formen ihres Zusammenwirkens zur sozialen Invariante. Zwar stehen daneben vereinzelte Sätze, die Organisation als Instrument menschlicher Kollektivanstrengung begreifen - "basically, organizations are created by man to fulfill needs that require the

collective efforts of human beings. These needs are essential if man is to survive" und "organizations are tools which help man to survive. They are created by man. Man can change them to facilitate individual growth." (Argyris 1960b, 236) Doch der in diesen Sätzen sich anmeldende kritische Impuls wird nicht weiter verfolgt, die Effektivierung der bestehenden Organisation wird ineins gesetzt mit der Förderung von "individual health". (ebenda)

Die Erkenntnis des organisatorischen Dilemmas bildet in verschiedenen Fassungen einen gemeinsamen Ausgangspunkt der Neo-Human-Relations-Bemühungen. Das Dilemma wird in notwendiger Verknüpfung mit der formalen Organisationsstruktur des "Maschinenmodells" gesehen. Seine Lösung kann nur in einem Strukturwandel der Organisation gefunden werden und nicht in oberflächlichen punktuellen Verschönerungsbemühungen der alten Struktur. Dies ist eine gegenüber der traditionellen Human-Relations-Schule zentrale neue Einsicht. Sie zielt auf den Entwurf und die Realisierung einer neuen, den Konflikt zwischen individuellen Entfaltungsbedürfnissen und Organisationszwängen durch qualitativen Abbau seiner Ursachen minimierenden Struktur.

In dieselbe Richtung einer strukturellen Umwälzung der traditionellen Organisation weist die theoretische Behandlung des externen Anpassungsproblems durch die Neo-Human-Relations-Vertreter, die aber nicht so elaboriert wie die Analyse des internen Konflikts durch Argyris ist. Sie beschränkt sich im wesentlichen auf eine Aufzählung zum Teil recht disparater, theoretisch undurchdringender Aspekte des generell festgestellten "rapiden Wandels" auf technologischem Gebiet. So zählt Bennis drei Faktoren auf, die er dem beschleunigten Wandel zugrunde liegen sieht (Bennis 1966a, 9f): das Wachstum der Naturwissenschaften, der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, zum zweiten die Zunahme der Transaktionen mit sozialen Institutionen (als welche von Bennis ohne weitere Differenzierung Regierung, Handel und Verbraucher, Aktionäre, Konkurrenten, Rohstoff- und Energielieferanten, Management und Gewerkschaften aufgereiht werden); als dritten und für ihn wichtigsten Faktor führt Bennis eine Abnahme der Konkurrenz zwischen den Unternehmen an, deren Schicksal sich zunehmend verflechte und positiv korreliert werde.

Etwas präziser bestimmt Argyris dagegen im Anschluß an Wallace als die Ursachen der neuen den Organisationen erwachsenden Anpassungserfordernisse:

1. die technologische Revolution (Komplexität und Vielfalt von Produkten, neue Materialien und Prozesse, die Auswirkungen massiver Forschung);
2. Wettbewerb und Druck auf die Profitsituation (gesättigte Märkte, Lohn- und Kosteninflation);
3. hohe Marketingkosten und
4. die Unvoraussagbarkeit der Konsumentenwünsche. Dazu komme, daß die Kosten neuer Produkte steigen, während ihre "Lebenserwartung" abnimmt (Argyris 1967b, 180).

Likerts Beschreibung der Faktoren, die zur Entwicklung des neuen organisatorischen Systems drängen (Likert 1961, 1ff) enthält eine nicht unwichtige soziopolitische Ergänzung zu den Ausführungen von Argyris; wie dieser geht Likert aus von dem prominenten Stellenwert des Wettbewerbsdrucks auf den internationalen Märkten: "we are already experiencing this competition and are apt to feel its effect even more acutely in the next decade. Other highly developed countries are using modern industrial technology with skills approaching ours and in some instances equal to ours. With lower labor and salary costs and other lower fixed costs, they can compete with us in world markets on very favorable terms." Um einen "befriedigenden" Anteil an den Binnen- und internationalen Märkten zu sichern, gelte es, die Produktivität der Unternehmen zu steigern. Diesem Ziel habe die volle Entwicklung und Anwendung des neuen organisatorischen Systems zu dienen, das sich bereits bei den "highest-producing managers" bewährt habe. Den Trend zu neuen, flexibleren und partizipativ orientierten Organisationsstrukturen sieht Likert nun jedoch noch unterstützt durch soziopolitische Faktoren: "people are less willing to accept pressure and close supervision than was the case a decade or two ago. The trend in America, generally, in our schools, in our homes, and in our communities is toward giving the individual greater freedom and initiative." Entsprechende Erwartungen hätten sich auch in den Beschäftigten in den Unternehmen gebildet. Wenn die Erfahrungen diesen Erwartungen auf einen entsprechenden Wandel in ihrer Behandlung durch die Organisation nicht entsprächen, entwickelten die Beschäftigten ungünstigere Haltungen den Unternehmen gegenüber.

Einen zusätzlichen Impuls in die Richtung auf eine bedeutendere Anwendung von Partizipation in der Industrie sieht Likert im substantiellen Anwachsen des Bildungsniveaus der Arbeitskräfte, der Anteil der

Arbeiter mit high-school oder college-Bildung sei von 39,1% im Jahre 1940 auf 62,0 % im Jahre 1959 gestiegen.

Die theoretische Verarbeitung der durch den Übergang zum Spätkapitalismus verursachten Veränderungsprozesse ist bei den hier angeführten wie auch bei anderen Autoren des Neo-Human-Relations-Ansatzes nicht sehr ausgereift; zweifellos kommt die Bestimmung der relevanten Faktoren durch Argyris und Likert rein deskriptiv der Wirklichkeit der ökonomisch-industriellen Situation der 60er und 70er Jahre wesentlich näher als der diffuse Optimismus von Bennis, den dieser später selbst kritisierte (Bennis 1970), ohne freilich eine kritischere Konzeption vorzuschlagen.

Die neuartigen Anpassungsfähigkeiten und -aktivitäten der modernen Organisation, die notwendig sind, um den Herausforderungen des raschen Wandels gewachsen zu sein, schlüsselt Argyris folgendermaßen auf (Argyris a.a.O., 180f):

1. ein bedeutendes Maß kreativer Planung;
2. die Entwicklung nützlichen Wissens über neue Produkte und Prozesse;
3. eine Zunahme an konzertiertem und kooperativem Handeln mit internalisierter langfristiger Bindung aller Beteiligten;
4. erhöhtes Verständnis für Effektivitätskriterien, die den Herausforderungen der Komplexität entsprechen.

Es macht die Grundüberzeugung der Neo-Human-Relations-Autoren aus, daß die neue Organisationsstruktur, die diesen Erfordernissen der Anpassung an die in raschem Wandel begriffene Umwelt durch die Institutionalisierung von Flexibilität entsprechen soll, zugleich der Lösung des Reziprozitätsdilemmas, das heißt des Konflikts zwischen individuellen Entfaltungsbedürfnissen und organisatorischen Zwängen dient. Argyris und Bennis bemühen sich beide, dieses Kongruenzpostulat durch die Demonstration des inhaltlichen Gleichklangs zwischen den Merkmalen von "positive mental health", wie M. Jahoda sie dargelegt hat (Jahoda 1958) und einer revidierten Auffassung organisatorischer Effektivitätskriterien (Bennis 1966, 50-55), beziehungsweise dem Optimierungsmuster auf einem abstrakten Organisationsschema (Argyris 1964b, 160ff) zu stützen. Da die Autoren gerade die spezifischen Differenzen zwischen menschlichem Subjekt und Organisation als sozialem Handlungssubjekt beiseite lassen, kommen sie erwartungsgemäß zu dem in ihren Prämissen schon angelegten Ergebnis

der prinzipiellen Übereinstimmung. (Bennis geht soweit, die Definition Jahodas, wonach eine gesunde Persönlichkeit "actively masters his environment, shows a certain unit of personality, and is able to perceive the world and himself correctly" Punkt für Punkt auf das Verhalten von Organisationen zu übertragen und entsprechend organisatorische Effektivität als "organizational health" neu zu bestimmen.)

Zur Verdeutlichung des Neo-Human-Relations-Ansatzes sei etwas näher auf McGregors "Theorie Y" eingegangen, die häufig geradezu als programmatische Formulierung der neuen organisations- und management-theoretischen Richtung angesehen wird.

McGregor entwickelt seinen Ansatz auf der Ebene der Management-philosophie und ihrer möglichen verschiedenen psychologisch-anthropologischen Grundlagen. Unter dem Begriff der "Theorie X" faßt McGregor die traditionelle Sicht der Leitungs- und Kontrollproblematik. Die Theorie X kristallisiert sich in mehreren Punkten, die McGregor in Maximen konventioneller Managementpraxis und die dieser zugeordneten, einem spezifischen Menschenbild entspringenden anthropologisch-psychologischen Annahmen differenziert. Die konventionelle Managementpraxis sieht McGregor durch folgende Maximen bestimmt (McGregor 1968,5ff): 1. Das Management ist verantwortlich für die auf ökonomische Zwecke gerichtete Organisation der Elemente des Unternehmens - Geld, Materialien, Ausrüstung und Menschen. 2. Im Hinblick auf die Individuen stellt sich dies als Prozeß der Lenkung ihrer Anstrengungen, als Prozeß ihrer Motivierung und Kontrolle dar, um ihr Verhalten so zu modifizieren, daß es den Bedürfnissen der Organisation entspricht. 3. Ohne diese aktive Direktion durch das Management würden die Individuen den organisatorischen Bedürfnissen gegenüber passiv oder gar offen ablehnend bleiben. "They must therefore be persuaded, rewarded, punished, controlled - their activities must be directed. This is management's task in managing subordinate managers or workers." (ebenda,5)

Der psychologisch-anthropologischen Rechtfertigung dieser Praxis soll ein Menschenbild dienen, das McGregor in folgenden Thesen umreißt (ebenda,6f; siehe auch McGregor (1960),305f): Das durchschnittliche Individuum ist von Natur aus arbeitsscheu; es meidet Verantwortung und möchte geführt werden; es ist von einer tiefen Selbstzentriertheit beherrscht und indifferent gegenüber organisatorischen Bedürf-

nissen; es lehnt schließlich von Natur aus Veränderungen ab. Als psychologische Brücke zur Begründung der von ihm als Alternative zu dieser Theorie X befürworteten Theorie Y verwendet McGregor das von Maslow entwickelte Modell einer Hierarchie grundlegender Motivationen. Diese Hierarchie setzt sich zusammen aus den physiologischen Bedürfnissen, Sicherheitsbedürfnissen, sozialen Bedürfnissen nach freundschaftlicher Zugehörigkeit, ichbezogenen Bedürfnissen nach Anerkennung und Selbstachtung und schließlich als Spitze der Hierarchie den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung. (Die ausführliche Darlegung dieser Motivationstheorie enthält Maslow 1954, ch.5) Es ist nun charakteristisch für die theoretische Ausrichtung McGregors, wie der Neo-Relations-Vertreter allgemein, wie die neue Managementphilosophie auf diese Theorie bezogen wird. McGregor geht nicht aus von der psychologisch-anthropologischen Prämisse, indem er etwa feststellte, daß die herrschenden Organisationsstrukturen die "höheren" Bedürfnisse der Individuen unbefriedigt lassen und demnach geändert werden sollten; dieser Zusammenhang ist für McGregor von sekundärer Bedeutung. Den eigentlichen Ausgangspunkt stellt für ihn die Feststellung dar, daß die auf die Prinzipien und Annahmen der Theorie X gestützte Managementpraxis an Wirksamkeit verliert. Deshalb, und nicht weil sie wesentliche menschliche Bedürfnisse frustriert, tritt McGregor für ihre Ablösung ein, wobei ihm der Frustrationsgesichtspunkt zusätzliche Argumente liefert. Die Theorie X habe sich in der Praxis auf die Aktivierung und Befriedigung der unteren Bedürfnisschichten, der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse gerichtet; diese Bedürfnisse seien in der Praxis der Theorie X mit der Zeit tatsächlich befriedigt worden; als Folge davon sieht McGregor, daß "management has deprived itself of the ability to use as motivators the devices on which conventional theory has taught it to rely - rewards, promises, incentives, or threats and other coercive devices." (McGregor 1963, 12) Da nach Maslow befriedigte Bedürfnisse nicht mehr motivieren und die Befriedigung der unteren Bedürfniskategorien zum Hervortreten der höheren geführt habe, sei die auf die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse zugeschnittene Managementpraxis zur Ineffektivität verurteilt. In diesem Effektivitätskalkül liegt der Leitgedanke, der McGregor zur Propagierung der Theorie Y und einen auf sie gegründeten neuen Managementstil veranlaßte. So setzen die Annahmen und Prinzipien der Theorie Y in Übereinstimmung mit der Theorie X bei der Voraussetzung an, daß allein das Management für die Organisation der Elemente des Unternehmens, Geld, Materialien,

Ausrüstung und Menschen - verantwortlich und zuständig sei (ebenda, 12f). Zu dieser ersten Prämisse gesellen sich die, gegenüber der Theorie X veränderten anthropologischen Annahmen; die Individuen werden von der Theorie Y nicht als von Natur aus passiv und den Organisationsbedürfnissen widerstrebend gesehen. Die Theorie Y betont, daß die Individuen durch ihre Erfahrung in Organisationen zu dem geworden sind, was die Theorie X als ihre Natur ausgibt. Theorie Y weist das Management auf das, durch Theorie X nicht ausgeschöpfte Potential an Verantwortungsbereitschaft und Zielverfolgungsmotivation hin. Auf diese Prämissen gründet die Theorie Y veränderte Maximen der Managementpraxis: Sie betrachtet es als zentrale Managementaufgabe, die organisatorischen Bedingungen und Verfahrensweisen so zu gestalten, daß die Individuen ihre eigenen Ziele am besten dadurch erreichen können, daß sie ihre eigenen Anstrengungen auf die organisatorischen Ziele richten. Dadurch werde das konventionelle "management by control" durch ein "management by objectives" abgelöst, wie McGregor die Managementpraxis der Theorie Y im Anschluß an Drucker bezeichnet. Dadurch zielt Theorie Y auf die Verwirklichung von "industrial citizenship" (McGregor 1968,16).

Während die Theorie X sich wesentlich auf externe Kontrollen des menschlichen Verhaltens verlasse, stütze sich Theorie Y auf "self-control and self-direction". Diese Differenz charakterisiert McGregor als die zwischen "treating people as children and treating them as mature adults." (ebenda)

Es scheint zunächst, als wenn McGregor mit der Gegenüberstellung von Theorie X und Theorie Y auf die Differenz zwischen herrschaftlich verformter Kooperation und der auf die Selbstbestimmung der Individuen in freiem Konsensus gegründeten idealen Kooperation zielt, zumal er als Grundprinzip der Theorie Y die Integration von individuellen und organisatorischen Zielen begreift (McGregor (1960),313f).

Diese Annahme wird zunächst durch die scharfe Kritik gestützt, die McGregor an zentralen Momenten der konventionellen Organisationspraxis übt. Ähnlich wie Argyris sieht McGregor die sozialisative Auswirkung der traditionellen Organisationsstruktur in einer genetisch gerichteten Perspektive als reifungsfeindlich, das heißt als ^{veranlassend.}

die Individuen zu einem regressiven Verhalten. Als zentralen Faktor betont McGregor die tiefgreifende Abhängigkeit der Arbeitenden vom Management: "In a fundamental and pervasive sense, the subordinate is dependent upon his superiors for his job, for the continuity

of his employment, for promotion with its accompanying satisfactions in the form of increased pay, responsibility and prestige, and for a host of other personal and social satisfactions to be obtained in the work situation." (McGregor 1968,51) McGregor zeigt die Verbindung zwischen dieser Abhängigkeitserfahrung und dem Lohnarbeitsverhältnis in der Praxis der Theorie X auf: "The means for satisfying man's physiological and (within limits) safety needs can be provided or withheld by management. Employment itself is such a means, and so are wages, working conditions, and benefits. By these means the individual can be controlled so long as he is struggling for existence." (McGregor (1960),311) Die durch solche Abhängigkeit und Fremdbestimmung geprägte Arbeitsrealität führt dazu, daß "for many wage earners work is perceived as a form of punishment which is the price to be paid for various kinds of satisfaction away from the job." (ebenda)

An dieser tiefgreifenden Kritik der Implikationen der konventionellen Organisationspraxis gemessen, zeigt sich freilich, daß die Theorie Y trotz aller ihr gewidmeten Emphase nicht die prinzipielle Alternative zu Theorie X darstellt, sondern von dieser sich nur graduell unterscheidet. Es ist schon auf die identische Ausgangsposition beider Theorien hingewiesen worden, die in der Postulierung der zentralen Rolle des Managements besteht; was differiert, sind die Ratschläge zur praktischen Verwirklichung identischer Zielvorstellungen. Unter die verschiedenen Elemente, die als Objekte vom Management als dem Subjekt organisiert werden, zählen beide Theorien auch die arbeitenden Individuen. Damit setzt die Kritik McGregors schon auf einer durch die Akzeptierung der grundlegenden Entfremdung von ihrem organisierten Zusammenwirken gekennzeichneten Ebene an. Diese durchgehende Prämisse der Neo-Human-Relations-Autoren, das Haltmachen ihrer Kritik vor der Verdinglichung der Organisation gegen die sie tragenden Individuen, drückt sich ganz explizit in der oben schon erwähnten Aussage von Argyris, in der er die Organisation als ein lebendes Wesen sui generis mit eigenen Ansprüchen neben das Individuum stellt (Argyris 1962,1): "The individual and the organization are living organisms, each with its own strategy for survival and growth. The individual's strategy for existence is at crucial points antagonistic to the strategy that guides the formal organization." Mit dieser Prämisse wird die Grundstruktur der industriellen Herrschaft mitvorausgesetzt, deren intraorganisatorischen Arm das

Management verkörpert. Mitvorausgesetzt wird in der Theorie Y dementsprechend auch der Profit als "natürliches" Ziel der Organisation und des Managements. Das Lohnarbeitsverhältnis, das - wie McGregor in der Kritik an der Theorie X deutlich machte (McGregor (1960),311) - in sich selber schon ein Kontrollinstrument durch die mit ihm gesetzte tiefgreifende Abhängigkeit der Beschäftigten darstellt, wird bei der Theorie Y plötzlich ausgeblendet, obwohl es faktisch als weiterdauernde Basis der organisierten Kooperation behandelt wird.

Die von der Theorie Y abstrakt proklamierte Integration der Ziele der Individuen und der Organisation muß unter diesen Prämissen zu dem werden, was McGregor den traditionellen Human-Relations-Ansätzen vorwirft: "old wine in new bottles" (McGregor (1960),312f), dies nicht, weil er wie die von ihm kritisierten Ansätze noch am überholten Menschenbild festgehalten hätte, sondern weil er die praktischen Bedingungen, die dessen Verwirklichung als notwendige Voraussetzungen erfordert, nicht ebenfalls mit in die Theorie Y miteinbezieht. Damit ist ein Widerspruch in McGregors Konzeption eingebaut, den er selber folgendermaßen als unausweichliche Alternative erkennt: "The needs of the organization are obviously important, but when they come into conflict with our convictions about the worth and the dignity of the human personality, one or the other must give." (McGregor 1968,188) Die Entscheidung läßt McGregor hier offen; die praktischen Voraussetzungen der Theorie Y deuten jedoch auf eine Lösung zuungunsten der Individuen. Die von McGregor dem Management als besseres Instrument empfohlene Anerkennung von Selbstbestimmung und Selbstkontrolle der Beschäftigten wird auf eine Dimension limitiert, die mit der unveränderten Organisationshierarchie nicht konfligiert; so dürfte real nicht mehr allzuviel von der so emphatisch gegen "management by control" verfochtenen Selbstkontrolle wirksam sein, wenn deren Praxis, wie McGregor mit Selbstverständlichkeitsanspruch konstatiert, impliziert, daß "of course the superior has veto power at each step of this process; in an organizational hierarchy anything else would be unacceptable." (ebenda,190) Damit lenkt McGregor die von Theory Y geleitete Managementpraxis auf dasselbe Gleis der Managementdominanz, das er mit seinem Integrationskonzept verlassen wollte. Wenn er dem, konventionellen Prinzipien folgenden Management eine verzerrte Kooperationsvorstellung vorwirft, wonach "management's implicit assumption is that working together means adjusting to the requirements of the organization as management

perceives them" (McGregor (1960),320), so umschreibt er damit auch die von ihm selbst vertretenen Verwirklichungsbedingungen der Theorie Y. Der instrumentalistische Ansatz der Theorie Y äußert sich hier darin, daß ersichtlich nicht Selbststeuerung und Selbstkontrolle als Eigenwerte, sondern eine recht spezifische Form der Selbstkontrolle, nämlich eine unter der Ägide des Managements sich vollziehende, anvisiert ist. Deshalb kommt McGregor auch gar nicht auf den Gedanken, den arbeitenden Individuen die Chance zu geben, in einem freien kollektiven Selbstverständigungsprozeß sich über ihre eigenen Ziele klar und einig zu werden. Bezeichnend auch, daß McGregor in "feindseligen" Gewerkschaften organisierten Individuen das Recht auf Selbstkontrolle abspricht, womit er umgekehrt dem Management das Recht zur Beurteilung der "Reife" der Individuen zur Selbststeuerung und Selbstkontrolle zuspricht: "a large mass-production operation in which the workers have been organized by a militant and hostile union faces management with problems which appear at present to be insurmountable with respect to the application of the principle of integration." (McGregor (1960),321) Von dem großen Entwurf einer grundlegenden Alternative zum traditionellen Management, von dem die Darstellung der Prinzipien der Theorie Y ausgegangen war, bleibt für McGregor letztlich nach allen konkreten Voraussetzungen und Einschränkungen die Feststellung, daß immerhin "a number of applications of Theory Y in managing managers and professional people are possible today." (ebenda)

Diese Schrumpfung des grundlegenden Anspruchs einer prinzipiellen Umgestaltung organisatorischer Strukturen und Verfahrensweisen zeichnet beispielhaft die theoretische Entwicklungskurve auch der anderen Entwürfe innerhalb des Neo-Human-Relations-Ansatzes, die allesamt im Konflikt zwischen emphatischen Selbstbestimmungs- und Selbstverwirklichungsforderungen für die Individuen und den realen Bedingungen der existierenden industriellen Organisationen den Anspruch entleeren und letztlich auf das von den bestehenden Strukturen zugelassene und zu ihrer eigenen Effektivierung gar erwünschte Maß reduzieren.

So plädiert etwa Likert zwar für die Abwendung von der Motivationsannahme der klassischen Managementtheorien, wonach "buying a man's time gives the employer control of the subordinate's behavior" (Likert 1961,59). Doch erweist sich diese Abwendung wie bei McGregor als nur relativ: denn nicht die traditionelle Praxis und die in ihr

eingesetzten Methoden sollen geändert werden, sondern nur der Geist, in dem sie angewendet werden; sie sollen "with a different management philosophy and a different set of motivational assumptions" versehen werden, so daß sie kooperative und nicht feindselige Reaktionen hervorrufen sollten (ebenda, 60). Ebenso führt Likert als Wesenszug der von ihm befürworteten Organisationsstruktur an, daß die Ziele und Werte der Gesamtorganisation die Bedürfnisse und Werte der Individuen reflektieren (ebenda, 182), setzt dieses Prinzip aber nicht zur Profitorientierung der Industrieunternehmen in Beziehung, an deren Manager er sich mit seinen Vorschlägen zur Effektivierung ihres organisatorischen Funktionierens richtet.

Der limitierte Charakter der praktischen Schlüsse aus der Kritik der traditionellen Management-Konzeptionen zeigt sich auch bei der von R.E.Miles vorgenommenen Gegenüberstellung des von ihm als "Human-Resources"-Modell gefaßten Neo-Human-Relations-Ansatzes mit dem traditionellen Human-Relations-Konzept. (R.E.Miles 1971) Miles stellt die Partizipationsvorstellung in den Mittelpunkt des Vergleichs. Für das traditionelle Human-Relations-Modell stelle Partizipation nur ein "lubricant which oils away resistance to formal authority" dar (ebenda, 231). Die instrumentelle Verabreichung von Partizipation bleibt deshalb auf möglichst kleine Dosen im Rahmen von Routineangelegenheiten und der engen Arbeitsgruppe beschränkt. Durch diese nur geringfügigen Abweichungen von der traditionellen autokratischen Managementkonzeption hofft das Human-Relations-Modell dennoch die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen, ihren Widerstand gegen die formale Autorität zu senken und damit eine Abnahme von Friktionen zu erreichen und die Arbeit des Managements erleichtern zu können (ebenda, 233). Im Human-Relations-Modell werde Partizipation nur eingesetzt, wenn sie für gewinnträchtig angesehen werde. Miles kommt deshalb zu dem Schluß, daß "this limited approach borders on pseudo-participation and may be interpreted by subordinates as just another manipulative technique." (ebenda, 239) Aber entgegen den durch diese harte Kritik geweckten Erwartungen verlagert das Human-Resources-Modell, das von Miles in Anlehnung an McGregors Theorie Y dargestellt wird, die Partizipationsproblematik nur um einige Grade, ohne einen qualitativen Bruch mit der instrumentalistischen Einstellung zu vollziehen. So wird Partizipation hier, wenn auch vage, auch auf die Zieldimension bezogen: "Subordinates will exercise self-direction and self-control in the accomplishment of worthwhile objectives that they understand and have helped establish." (ebenda, 233) Doch das hierin angedeutete Prinzip der Selbststeuerung der Individuen auch in Bezug

auf die Zwecke ihrer kooperativen Anstrengungen wird in der Substanz zurückgenommen durch die kritiklose Voraussetzung der Herrschaftsposition des Managements; dieses, von Miles als fürsorglich-pater-nalistische Autorität geschildert, hat auch im Human-Resources-Modell zu entscheiden, wann den Untergebenen eine Ausweitung des Bereichs ihrer Selbststeuerung und Selbstkontrolle zu gestatten ist: "the manager should attempt to continually expand the areas over which his subordinates exercise self-direction and self-control as they develop and demonstrate greater insight and ability." (ebenda)

Daß auch das Human-Resources-Modell nicht allein seiner selbst wegen, sondern ebenfalls, wie das Human-Relations-Modell, in der Hoffnung auf handfeste Vorteile für das Management angewendet wird, beweist schon die von Miles geäußerte Zuversicht, daß "the overall quality of decision making and performance will improve as the manager makes use of the full range of experience, insight, and creative ability in his department." (ebenda)

Die innere Widersprüchlichkeit zwischen der Proklamation einer, im Gegensatz zum traditionellen Human-Relations-Modell nicht limitierten Partizipation und den dann doch, zumeist nebenbei wieder eingeführten Einschränkungen des ursprünglichen Anspruchs bildet einen Grundzug der organisationstheoretischen Entwürfe, die zum Neo-Human-Relations-Ansatz zu zählen sind; sie findet sich bei Shepard und Blake und bei Burns und Stalker, die die neue organisatorische Struktur in der günstigen Gegenüberstellung von mechanistischem und organischem System präzisieren (Shepard and Blake 1962; Burns and Stalker 1961, 120f), wie auch bei Blakes und Moutons typologischer Konfrontation des von ihnen befürworteten 9,9 - die Ziffern stehen für Ausmaß von "concern for production" beziehungsweise "concern for people" - mit dem 9,1-Ansatz (Blake and Mouton 1968) und dem von Argyris vorgeschlagenen "Mix-Model", einem zweipoligen Bezugsschema zur Klassifikation von Organisationssystemen, dessen Extreme ebenfalls das mechanistische beziehungsweise das organische Modell repräsentieren (Argyris 1964^b, ch. VII). Die Widersprüchlichkeit und ihre Ungleichgewichtigkeit zugunsten der organisatorischen Herrschaft des Managements signalisiert das Mißlingen der Herstellung einer wirklichen Kongruenz zwischen der Lösung des Reziprozitätsdilemmas und des Adaptivitätsproblems. Bennis trägt dieser Konstellation Rechnung, wenn er feststellt, daß es auf die Folgen der Anpassungsproblematik unter den Bedingungen der technologischen Revolution und nicht auf die Unterdrückung individuel-

ler Bedürfnisse durch die traditionellen Strukturen zurückzuführen ist, daß es zu einem "collapse of management as we know it" komme (Bennis 1966a, 10); daß die sozioökonomischen Zwänge, die dies bewirken zugleich in entscheidender Weise die Breite der realisierbaren Optionen für eine fundamentale Restrukturierung der Organisation limitieren, wird dagegen von Bennis freilich nicht berücksichtigt. Aber unter den beibehaltenen Bedingungen industrieller Herrschaft verläuft eine wirkliche Lösung des Reziprozitätsdilemmas, eine ihren Namen tatsächlich verdienende Selbstkontrolle und Selbststeuerung der Beschäftigten nicht parallel, sondern quer zur Lösung des externen Anpassungsproblems. Hierin findet letztlich die grundlegende, der kapitalistischen Form der gesellschaftlichen Selbsterhaltung inhärierende Entfremdungsstruktur ihren intraorganisatorischen Ausdruck.

Verschiedene Autoren reduzieren die Entwicklung vom mechanistischen zum organischen System auf den historischen Wandel des Menschenbildes, das der Managementpraxis zugrundeliege. Schein stellt in diesem Sinne die der Tradition Webers und Taylors inhärierende psychologisch-anthropologische Konzeption als "rational-economic man" dem "social man" der traditionellen Human-Relations-Schule und schließlich dem "self-actualizing man" der Neo-Human-Relations-Phase gegenüber; die letztere Konzeption gehe gegenwärtig in die Auffassung des "complex man" über, die die Vielfalt der Motivationen und Aufgaben berücksichtige (Schein 1965, 48-61). Schein variiert damit die Gliederung von Miller und Form, die in entsprechender Abfolge die Modelle des "economic man", des "psychological man", des "social man" und als emergente Konzeption in den 60er Jahren die Vorstellung des Arbeiters als "sociopolitical man" sehen (Miller and Form 1964, 646-684). Rosenstiel u.a. haben die Entwicklungsphasen auf drei verringert: auf den "economic man" Taylors folgt die Konzeption des "social man" der Human-Relations-Bewegung und darauf schließlich die Epoche des "complex man". Die innere Entwicklung des Neo-Human-Relations-Ansatzes findet dabei in dem von Schein dargelegten Übergang vom "self-actualizing man" zum "complex man" einen adäquaten Ausdruck, während die anderen Gliederungen den mit einer Verschiebung des Lösungsansatzes in der Kombination des Reziprozitätsdilemmas und des Anpassungsproblems verbundenen Wandel in der Gewichtung von humanistischer und effektivitätsbezogener Orientierung unpräzisiert lassen.

Das neue Organisationskonzept des Neo-Human-Relations-Ansatzes kann nicht allein durch seine Proklamation verwirklicht werden. Die direkt bürokratisch-autoritäre Einführung der Strukturänderungen würde deren Prinzipien von vornherein zuwiderlaufen und die praktische Entfaltung ihrer angestrebten positiven Auswirkungen verhindern. Verschiedene Strategien des geplanten organisatorischen Wandels wurden als praktische Lösung des Implementierungsproblems entwickelt. Die Vertreter des Neo-Human-Relations-Ansatzes sehen mehrheitlich als das genuine Instrument zur Verwirklichung der Zielvorstellung des organisch-adaptiven Organisationsmodells das Verfahren des Laboratoriumstrainings mit seinem Kernstück der T-Gruppe (Trainingsgruppe) an. "Laboratory training appeared at the time when formal organizations were most pressed for revision for change. It provided an instrument whereby these normative goals and revisions would be translated into practice." (Schein and Bennis 1965,204)

Im folgenden soll dieser Anspruch, ausgehend von der Darstellung der verschiedenen Aspekte der T-Gruppen-Bewegung kritisch untersucht werden.

7. Konstitution und Leistung des gruppendynamischen Laboratoriumstrainings

7.1 Der Laboratoriumsansatz im Spektrum möglicher Strategien geplanten organisatorischen Wandels

Der Laboratoriumsansatz läßt sich unter verschiedenen Aspekten von anderen Strategien zur Erzielung organisatorischen Wandels abheben. So unterscheiden ihn Chin und Benne als normativ-reedukative Strategie von dem empirisch-rationalistischen und dem machtzentrierten Ansatz (Chin und Benne, 1970), wobei allerdings ihre Differenzierungen, insbesondere zwischen dem empirisch-rationalistischen und dem Machtan-satz häufig diffus geraten und die mikro- und makrosozialen Bezüge nicht klar auseinandergehalten werden. Die empirisch-rationalistischen Strategien beziehen sich auf Sozialtechniken, die an ein präzises Interessenbewußtsein appellieren und von diesem die direkte

Handlungsrelevanz kognitiven Wissens erwarten. Freilich sind diese Strategien insofern keine typischen Veränderungsstrategien, als sie auch die wesentlichen Routineverfahren formaler Organisationen zur systematischen Problembewältigung darstellen: in diese Kategorie gehören Grundlagenforschung als Hauptstütze der "thing technologies" ebenso wie Selektion und Auswechseln von Personal, die Bildung eines Spezialistenstabes und die angewandte Forschung. Fraglich erscheint, ob man zu diesen Möglichkeiten schließlich noch, wie Chin und Benne es tun, "utopisches Denken" als empirisch-rationalistische Veränderungsstrategie anfügen kann, auch wenn man diese Strategie mit Rosenstiel u.a. wesentlich als Mittel zur Erzeugung von Veränderungsbereitschaft durch Entwicklung abschreckender Zukunftsvisionen versteht, die bei Unterlassung von Veränderungen zur Wirklichkeit würden (Rosenstiel u.a. 1972,155). Auch ist die Abhebung des empirisch-rationalistischen Grundtypus von dem "power-coercive approach", der Veränderung durch Einsatz offener Macht anstrebt, nicht deutlich. Die Machtstrategie ist nur verschränkt mit der empirisch-rationalistischen denkbar: Chin und Benne haben in der empirisch-rationalistischen Strategie den Machtaspekt stillschweigend mitgedacht, während sie in der Machtstrategie die empirisch-rationalistische Dimension voraussetzen. Aufgrund dieser Erwägungen scheint es sinnvoller, die beiden von Chin und Benne getrennten Strategietypen der empirisch-rationalistischen und der machtzentrierten Veränderungsbemühung als einen Typus zu fassen: Anwendung empirisch-rationalistischer Methoden auf der Basis von Machtpositionen, und diesen dem normativ-reedukativen Strategietyp gegenüberzustellen, was auch der Alternative in der praktischen Realität näherkäme. (So läßt sich der Taylorismus nur in seiner notwendig doppelten: nämlich technizistischen und machtzentrierten Eigenart adäquat begreifen.)

Den normativ-reedukativen Strategietyp bestimmten Chin und Benne zum einen unter Hinweis auf Lewin durch den umfassenden, neben kognitiven und wahrnehmungsmäßigen auch normative Aspekte enthaltenden Charakter wirklicher Veränderung, zum anderen unter Hinweis auf Freud durch die Bedeutung der unbewußten und vorbewußten Basis menschlichen Handelns und die bedeutende Rolle der Beziehung zwischen "change agent" und Klient als Veränderungsinstrument.

Stärker von dem Aspekt der Zieldimensionen des angestrebten Wandels geht Leavitt aus; er unterscheidet den "people approach" von dem strukturellen und dem technologischen Programm (Leavitt 1965), wobei

als exemplarisch für den strukturellen Ansatz die Konzeption der klassischen Verwaltungstheoretiker, für den technologischen der Taylorismus und seine Weiterentwicklung im Operations Research gelten können. Harrison schlägt eine Einteilung von Veränderungsstrategien nach dem Kriterium der Tiefe der Intervention vor (Harrison 1971): die Linie führt vom relativ oberflächlichen Ansetzen an Rollenbeziehungen, der Umverteilung ihrer Aufgaben und Ressourcen etwa durch Operations Research über Verfahren, die sich am instrumentellen Prozeß orientieren, zu Strategien, die auf der Ebene der interpersonellen Beziehungen ansetzen, bis schließlich zur intrapersonalen, analytisch vorgehenden Strategie.

Greiner differenziert die Veränderungsstrategien nach ihrer Position entlang eines Machtverteilungs-Kontinuums (Greiner 1967, 122ff): der Ansatz der unilateralen Aktion der hierarchischen Spitze umfaßt drei Formen: durch Dekret, durch Auswechseln von Personen in Schlüsselpositionen und durch Strukturveränderungen; mehr in der Mitte des Machtverteilungskontinuums liegt der Machtteilungsansatz, den Greiner in zwei Formen angewandt sieht: im Gruppenentscheidungsansatz wird das Problem zwar unilateral von oben her definiert, die unteren Ebenen können jedoch alternative Lösungen vorschlagen und unter den Lösungen auswählen; in der darüberhinausgehenden zweiten Form wird sowohl die Definition wie die Lösung von Problemen in Kontext von Gruppendiskussionen vorgenommen. An dem anderen, dem einseitigen Machtausübungsansatz entgegengesetzten Extrem des Kontinuums sieht Greiner zwei Strategien, die seiner Ansicht nach "fast vollständig" die Verantwortlichkeit für Definition der Probleme und praktisches Vorgehen zu deren praktischer Lösung den Untergebenen überlassen; in der Fall-Diskussions-Methode verhalte sich der Vorgesetzte als neutraler Diskussionsleiter, der sich darauf beschränke, die Teilnehmer zu ermuntern sich eigene Einsichten zu verschaffen und diese nach eigenem Ermessen zu verwenden. Der T-Gruppen-Ansatz schließlich in dem Diskussion und Lösung von aufgabenbezogenen Problemen weniger im Zentrum stehen als Fragen des interpersonellen Beziehungsstils in der Gruppe, überlasse der Gruppe viel mehr Autorität als die anderen Ansätze; von der Gruppe werde erwartet, daß sie ihren eigenen Weg zur Veränderung in einer Atmosphäre starker Informalität und intensiver persönlicher Interaktion entwickelt.

Eine deskriptive Aufgliederung von Veränderungsstrategien, die dabei nach uneinheitlichen, sich zum Teil stark überlappenden Kriterien ge-

ordnet werden, geben Spencer und Sofer (1964); sie unterscheiden 1. die Einführung von Pionierprojekten, in deren Verlauf experimentelle Abteilungen als Ansporn für die Gesamtorganisation entwickelt werden sollen; 2. spezielle Trainingsprogramme und gruppendynamische Laboratorien; 3. sozialwissenschaftliche Beratung; 4. die Verwendung von partizipativen Methoden; 5. die Auswechslung von Personen in Schlüsselpositionen. Spencer und Sofer übersehen den inneren Zusammenhang der unter 2. und 4. aufgeführten Ansätze, der ihre getrennte Aufführung nicht gerade sinnvoll erscheinen läßt; im Prinzip stellen nur die unter 1., 3. und 5. angeführten Strategien voneinander unabhängige Ansätze dar, während 2. und 4. zum einen partiell identisch sind und zum anderen mögliche Dimensionen von 1. und 3. bilden.

Der psychosozialologische Ansatz, wie wir die Laboratoriumsstrategie mit Lapassade bezeichnen können (Lapassade 1972), bestimmt sich, wenn wir die im äußeren Vergleich sich ergebenden Hinweise zusammenfassen, als ein Verfahren, das beansprucht, die bedeutende, erleichternde oder hemmende Rolle der psychosozialen Dimension der Gruppenbeziehungen in der Praxis geplanter organisatorischer Veränderungen systematisch zu berücksichtigen, dies nicht nur objektivistisch durch individuelle Belehrung oder Beratung, sondern durch gezieltes Entwerfen des Veränderungsprozesses als eines intersubjektiven Lernprozesses im Rahmen organisierter Gruppen. Das Verfahren schenkt dem Implementationsproblem besondere Beachtung; es ist partizipativ ausgerichtet und bemüht sich, die Beziehungen zwischen change agent und Klienten bewußt zu reflektieren und kooperativ zu gestalten.

7.2 Zur Charakterisierung der Laboratoriumsmethodik

7.2.1 Soziokultureller Hintergrund

Die zunächst äußerliche Bestimmung der Laboratoriumsstrategie anhand ihrer Abhebung von anderen Veränderungsansätzen zeigt, daß die Laboratoriumsmethode sich in Parallele zur Charakterisierung des Neo-Human-Relations-Ansatzes versteht und dessen Abgrenzungslinien zu den anderen bedeutenden organisationstheoretischen Entwürfen und deren praktischen Korrelaten folgt.

Diese enge Beziehung wird auch in der Beschreibung der historisch-kulturellen Basis der Entstehung und Verbreitung des Laboratoriumstrainings durch die Vertreter dieses Ansatzes deutlich: sie sehen diese Basis in prinzipieller Übereinstimmung mit der Weise, wie die Neo-Human-Relations-Theoretiker die Faktoren kennzeichnen, die auf die Einführung eines neuen organisatorischen Systems drängen.

Schein und Bennis sehen die kulturelle Basis für das Aufkommen des Laboratoriumstrainings in seiner "einzigartigen Angemessenheit" für die Auseinandersetzung mit den zentralen Krisenerscheinungen der zeitgenössischen Gesellschaft, als deren treibenden Impuls sie etwas unbestimmt die "Modernisierung" bezeichnen (Schein and Bennis 1965, 6). Deren Auswirkungen sehen sie 1) in dem wachsenden Angewiesensein auf Wissenschaft und Technologie für die Lösung der Menschheitsprobleme, 2) in der wachsenden Urbanisierung, Bürokratisierung und Mechanisierung insbesondere von Kommunikationssystemen, 3) in der häufigeren Mobilität und im Bevölkerungswachstum.

In der spezifischen Neo-Human-Relations-Sicht suchen Schein und Bennis nun die Bedeutung dieser Momente für Individuen und Organisation getrennt festzustellen, um dann ihre gemeinsame Lösung für die beiden Problemstränge anzubieten.

Für das Individuum bedeutet die Modernisierung nach Schein und Bennis vor allem eine Problematisierung seines Lebens: "There is already mounting evidence that he is alienated, lonely, anxious and desperately seeking purpose and identity" (ebenda). Die allgemein menschliche Gefährdung wird im folgenden auf die neuen Managementprobleme hinorientiert: "Nowadays the individual is called on to understand the 'human side of enterprise', to develop interpersonal competence, to examine the social and political forces within which his work is embedded and has to be transacted. His success and self-esteem may depend on these human skills." (ebenda)

Für die Organisation wird eine noch massivere Problematik festgestellt. Angesichts der zunehmenden Komplexität und Größe, des rapiden Wandels und der organisatorischen Auswirkungen wissenschaftlicher Spezialisierung sehen Schein und Bennis die Organisation vor zwei überragenden Aufgaben: der Gewinnung von "1) better means for human communication and collaboration, particularly between levels of hierarchy and between divergent specialists; 2) better mechanisms for

coping with externally induced stress and changes, adaptability".
(ebenda)

In ähnlich gerichteten Ausführungen setzen Bradford, Gibb und Benne die Innovation des Laboratoriumstrainings in Korrespondenz zu unbefriedigten Erfordernissen des Lernens in der gegenwärtigen kulturellen Situation (Bradford, Gibb and Benne 1964, 4 ff). Sie bestimmen die dominierende Laboratoriumsperspektive durch ihre fundamentale Richtung auf "finding ways to release and support continuing learning in all the relations and associations of life" (op.cit., 4). In essentieller Beziehung sehen auch Bradford, Gibb und Benne die Strategie des Laboratoriumstrainings zu den Zwängen, die der rapide wissenschaftliche und technologische Wandel erzeugt, zu dessen Bewältigung sie die Individuen nur ungenügend gerüstet sehen mit ihrer geringen, "if any, preparation for handling changes with sensitivity and effectiveness, in themselves and their relationships. Yet creative and collaborative adaptations are essential in achieving and maintaining personal and collective integrity and health in contemporary culture." (op.cit., 5)

Die Begründer des ersten Laboratoriums, so Bradford, Gibb und Benne, die sich damit selber ansprechen, haben in der Gruppe das Medium erkannt, das der Erfüllung der beiden zusammenhängenden Funktionen dienen könne: einerseits "the reeducation of the individual toward greater integrity, greater understanding of himself and of the social conditions of his life, greater behavioral effectiveness in planning and achieving changes both in himself and in his social environment", andererseits "the facilitation of changes in the larger social structures upon which individual lives depend" (op.cit., 5).

Die Entwicklung seit der Gründung des ersten Trainingslaboratoriums hat nach Bradford, Gibb und Benne die Notwendigkeit der Vertiefung beider Aspekte aufgewiesen: einerseits führte sie zu einer schärferen Sicht der Probleme der Individuen, die mit Forderungen nach Veränderungen und Anpassung konfrontiert werden, die ihre Bedürfnisse nach autonomem Persönlichkeitswachstum bedrohen (op.cit., 6); zum anderen führte sie zu einem verstärkten Bewußtsein der Bedeutung der formalen bürokratischen Organisation für das Gelingen der reedukativen Aufgabe und im Gefolge dieser Einsicht zu wachsenden Bemühungen "to rehumanize relationships within bureaucratic structures". (op.cit., 7) In der Reflexion auf die soziokulturelle Basis des

Laboratoriumsansatzes scheinen dessen Ziele in ihrer Bindung an die historische Epoche nach dem 2. Weltkrieg auf. Diese Einbettung findet in verdünnter Form ihren Ausdruck auch in den Bemühungen um die, am konkret angestrebten Ergebnis orientierte Zielbestimmung der gruppendynamischen Trainingslaboratorien.

7.2.2 Zielsetzung

Die programmatische Zweiseitigkeit der theoretischen Orientierung des Neo-Human-Relations-Ansatzes auf das Reziprozitätsdilemma und das externe Anpassungsproblem bestimmt auch den charakteristischen Anspruch des klassischen Laboratoriumstrainings: sie schlägt sich auf der Ebene seines Selbstverständnisses in dem kennzeichnenden Doppelziel der Förderung der individuellen Selbstentfaltung und der Steigerung der organisationsbezogenen Effektivität der Individuen nieder. Diese beiden Ziele sollen gleichzeitig und durch denselben gruppendynamischen Trainingsprozeß erreicht beziehungsweise entscheidend gefördert werden. (Zum Beispiel Bradford, Gibb and Benne 1964; Thelen 1954, 130ff; Schein and Bennis 1965; Däumling 1968, 114; Argyris 1968, 761) Dieses übergeordnete Doppelziel differenziert sich in verschiedene Unterziele. Bradford, Gibb und Benne nennen folgende Lernbereiche, deren Bewältigung zum "concurrent growth in personal autonomy and in social effectiveness" führen soll (Bradford, Gibb and Benne 1964, 16ff):

- 1) wachsende Sensitivität gegen und Einsicht in emotionale Reaktionen und Ausdrucksweisen bei sich selbst und bei anderen;
- 2) größere Fähigkeit, die Konsequenzen eigener Handlungen durch Beachtung eigener Gefühle und derjenigen anderer wahrzunehmen und aus ihnen zu lernen;
- 3) Klärung und Entwicklung persönlicher Werte und Ziele, die mit einem demokratischen und wissenschaftlichen Herangehen an Probleme sozialen und persönlichen Entscheidens und Handelns übereinstimmen;
- 4) Entwicklung von Konzepten und persönlichen Einsichten, die bei der Verknüpfung persönlicher Werte, Ziele und Intentionen mit Handlungen dienen können, die mit diesen inneren Faktoren und mit den Anforderungen der Situation übereinstimmen;
- 5) Das Erreichen verhaltensmäßiger Effektivität im Umgang mit der eigenen Umwelt; das heißt Entwicklung von Verhaltensfertigkeiten, die eine bessere Integration von Intentionen und Handlungen unterstützen.

Diese auf das Individuum als Einheit der Veränderung gerichteten Ziele können laut Bradford, Gibb und Benne auch auf organisatorische Einheiten (Team, Abteilung) bezogen werden: "in either case, the desired direction of learning and change is toward a more integrative and adaptive interconnection of values, concepts, feelings, perceptions, strategies and skills." (op.cit.,18)

Däumling bestimmt die Zielsetzung des Laboratoriumstrainings unter dem Doppelaspekt von "Sensitivity Training" und "Efficiency Training" durch die folgenden Schwerpunkte (Däumling 1968, 115f.):

1. Reifung durch Selbstwahrnehmung; Herstellung größerer seelischer Elastizität durch Aufhellung von Abwehrmechanismen und Dressaten;
2. Verbesserung der Sozialwahrnehmung durch die unmittelbare Erfahrung der Begrenztheit des eigenen Kommunikationsspielraums, 3. Fundierung der Kooperation durch Beobachtung und Miterleben des Gruppenprozesses; 4. Neubegründung von Autorität durch Entwicklung und Erprobung neuer Problemlösungen und Entscheidungsmodi.

In umfassender Weise klassifizieren Schein und Bennis die angestrebten Ziele des Laboratoriumstrainings unter dem Aspekt von Veränderungen im Verhältnis zum eigenen Selbst, zur organisatorischen Rolle und zur Organisation insgesamt (Schein and Bennis 1965,37):

- | | |
|--------|--|
| Selbst | <ol style="list-style-type: none">1. gesteigerte Einsicht in eigene Gefühle und Reaktionen und die eigene Einwirkung auf andere;2. gesteigerte Einsicht in Gefühle und Reaktionen anderer und ihren Einfluß auf das eigene Selbst;3. gesteigerte Einsicht in die Dynamik des Gruppenhandelns;4. veränderte Einstellung gegenüber dem eigenen Selbst, anderen und Gruppen; das heißt mehr Achtung und Toleranz für und Vertrauen in das eigene Selbst, andere und Gruppen;5. erhöhte interpersonelle Kompetenz, das heißt Geschick in der Behandlung interpersoneller und Gruppenbeziehungen im Hinblick auf deren produktivere und befriedigendere Gestaltung. |
| Rolle | <ol style="list-style-type: none">6. Gesteigerte Einsicht in die eigene organisatorische Rolle, in die Organisationsdynamik, die Dynamik von größeren sozialen Systemen und des Veränderungsprozesses von Individuen, kleinen Gruppen und Organisationen; |

Rolle

7. veränderte Einstellungen zur eigenen Rolle, den Rollen anderer und organisatorischen Beziehungen, das heißt mehr Achtung für andere, mit denen man ingegenseitiger Abhängigkeit steht, und größere Bereitschaft, mit ihnen gut auszukommen, größere Bereitschaft, mit anderen kooperative Beziehungen auf der Basis gegenseitigen Vertrauens zu erreichen;
8. erhöhte interpersonelle Kompetenz in der Behandlung organisatorischer Rollenbeziehungen mit Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen.

Orga-
nisa-
tion

9. Erhöhte Einsicht in, veränderte Einstellungen zu und größere interpersonale Kompetenz im Hinblick auf spezifische organisatorische Probleme in interdependenten Gruppen oder Einheiten;
10. Verbesserung der Organisation durch Training von Beziehungen oder Gruppen statt isolierter Individuen.

Diese Ziele liegen auf drei grundlegenden Dimensionen: die Ebene des Lernens gibt an, ob dieses sich nur auf Gewinnung von Einsichten bezieht, ob es die Ebene des Einstellungswandels erreicht oder darüber hinaus die Ebene des Verhaltens und zu größerer Kompetenz führt; die zweite Dimension bezieht sich auf den Bezugspunkt des Lernens, ob es die Person im allgemeinen einbezieht, oder die Person in der Beziehung zu anderen in einer Gruppe, in einer organisatorischen Rolle oder ob es sich auf Einheiten höherer Ordnung wie Rollen- oder Gruppenbeziehungen und ganze Organisationen bezieht; die dritte Dimension, die in der oben angeführten Auflistung der Ziele implizit bleibt, betrifft die Bestimmung des letztlich maßgeblichen Klienten des Laboratoriumstrainings, ob dies der individuelle Delegierte oder eine größere Einheit wie etwa eine Organisation oder eine Unter-einheit eines sozialen Systems ist. (Schein and Bennis op.cit.,37)

R. Tannenbaum, Weschler und Massarik (1961,124-130) führen als Ziele die Entwicklung von "social sensitivity" oder Empathie und von Verhaltensflexibilität an. Diese beiden großen Zielaspekte gliedern sich auf und setzen voraus den Erwerb eines höheren Maßes an Selbsteinsicht, Verständnis für andere, Einsicht in Gruppenprozesse und dadurch erleichtert, die Entwicklung wirksamerer kommunikativer Fertigkeiten. Auch bei Tannenbaum, Weschler und Massarik, die dem

"therapy for normals" - Flügel der T-Gruppen-Bewegung zugerechnet werden (Benne 1964,124), kommt das Neo-Human-Relations-Axiom zum Ausdruck: Die Teilnehmer des Sensitivity-Trainings sollen durch die Erreichung der Ziele in zunehmendem Maße als freie, starke und rücksichtsvolle Individuen sprechen und handeln; zugleich mit der Erreichung dieser "growth"-Ziele werden sie auch, so die Annahme der Autoren, schöpferischer und produktiver in der Bewältigung von Gruppenaufgaben fungieren (Tannenbaum, Weschler und Massarik op.cit., 119).

7.2.3 Werte (meta-goals)

Einen wesentlichen Bestandteil des theoretischen Gerüsts des Laboratoriumstrainings bilden seine Werte oder "meta-goals". Diese transzendieren und formen als regulative Orientierungsprinzipien die stärker konkret bezogenen Zielsetzungen. (Bennis 1968) Sie sollen im Trainingslaboratorium als eigentümliche innere Haltungen erworben und praktiziert werden; ihr Geist soll alle konkreten Verhaltensweisen durchdringen und als deren kritischer Prüfstein fungieren. (Der spezifische Charakter der meta-goals wird etwas verwischt, wenn sie, wie Gebert es tut (Gebert op.cit.,26ff), einfach unter die Kategorie "Fernziele" gereiht werden, zu denen die Nahziele des Laboratoriumstrainings in einer funktionalen Beziehung stünden. Für das Verhältnis von Werten und unmittelbaren Zielen gilt vielmehr eine dialektisch-reziproke Beziehung: die meta-goals müssen internalisiert werden, um überhaupt erst ein erfolgreiches Bemühen um die Erreichung der Nahziele zu ermöglichen; Argyris betont diesen Aspekt sosehr, daß er schreibt: "The development of valid values will tend to lead automatically to the development of proper skills. (...) Skills follow values; values rarely follow skills." (Argyris 1962,135; siehe auch Schein and Bennis 1965,235) Andererseits wird die Aneignung der Werte durch ihre Praktizierung in der Erreichung der unmittelbaren Zielsetzungen unterstützt und vertieft.)

Die Bestimmung dieser meta-goals fällt bei den verschiedenen Autoren in grundsätzlich übereinstimmender Weise aus, aber versehen mit charakteristischen Akzentuierungen. So nennt Bennis folgende vier Werte (Bennis 1968,681ff):

1. Bewußtseinserweiterung und Erkenntnis von Wahlmöglichkeiten;
2. Geist des Forschens und experimentelle Gesinnung;
3. Echtheit in interpersonellen Beziehungen;
4. eine kooperative Konzeption der Autoritätsbeziehung.

Bei Schein und Bennis erscheinen die meta-goals umgruppiert und auf drei verringert (Schein and Bennis 1965,31-35). Das erste meta-goal umfaßt die "values of science"; diese gliedern sich auf in forschende Gesinnung, wozu "experimentalism" und "expanded consciousness" zählen und Echtheit in interpersonellen Beziehungen. Als zweiten Schwerpunkt nennen Schein und Bennis die Werte der Demokratie. Demokratie verstehen sie dabei als ein "climate of beliefs", das durch zwei Kernelemente gebildet wird: Kooperation und Konfliktlösung durch rationale Mittel. Das dritte meta-goal "choice" wird von Schein und Bennis gewissermaßen als Meta-Determinante der meta-goals konzipiert: "choice" relativiert durch die Betonung eines Bewußtseins, das auf ein nach externen Kriterien bestimmtes Anpassungsverhalten orientiert ist, die zuvor aufgeführten Werte zu abhängigen Variablen: "Choice, regarding the implementation of the values, is the overarching and fundamental value." (Schein and Bennis, op.cit.,35)

Diese überragende Einstufung des choice-Momentes ist nicht zu finden bei Bradford, Gibb und Benne, die sich auf die Wertsetzungen der Begründer des Trainingslaboratoriums berufen; diese sahen folgende Werte als "threatened or underdeveloped in contemporary practice and action", deren Stärkung das Trainingslaboratorium besondere Aufmerksamkeit schenken sollte (Bradford, Gibb and Benne 1964,8-12): Als ersten Wertbezug entwickeln sie die Momente der impliziten Moralität von Wissenschaft: die Verpflichtung, alle in einem Problem und seiner Lösung involvierten Fakten zu beachten - was in Übertragung auf soziale Zusammenhänge die Notwendigkeit bedeute, die menschliche Seite - Gefühle und Entwicklungspotentiale - bei der Definition und Lösung sozialer Probleme zu berücksichtigen; Objektivität beim Sammeln und bei der Behandlung von Daten bedeute im Zusammenhang menschlicher Probleme die Notwendigkeit, sich der eigenen wertgebundenen Annahmen bewußt zu sein, und schließlich die Verpflichtung zur Zusammenarbeit mit anderen Forschern; hieraus leitet sich nach Bradford, Gibb und Benne die Verpflichtung zur Entwicklung konsensusfundierter Lösungen für Handlungsprobleme ab, auch gegen die herrschende "countermorality", die zu einer Vertiefung der Fragmentierung der Gesellschaft führe.

Den zweiten Grundwert bilden die Elemente der Demokratie, die es gegenüber bloßen Lippenbekenntnisse zu stärkeren Bestimmungsfaktoren der bedeutenden gesellschaftlichen und organisatorischen Entscheidungsprozesse zu machen gelte. Dem soll eine operationale Neudefinition von demokratischen Werten dienen. Dadurch soll dem, demokratische Lösungen erschwerenden Einfluß von Größe und Komplexität der interdependenten gesellschaftlichen Einheiten entgegengewirkt werden, indem den Individuen durch Vermittlung von Fertigkeiten der Praxis zwischenmenschlicher Beziehungen eine verantwortliche Beteiligung an der Regelung seiner eigenen Angelegenheiten ermöglicht werde.

Als dritten zentralen normativen Schwerpunkt stellen Bradford, Gibb und Benne die "values of the helping relationship" dar, deren Gewicht sich aus dem großen Nachdruck herleite, den die Begründer des Laboratoriumstrainings den helfenden Berufen beigemessen haben. Diese Berufe - Erzieher, Berater, Sozialarbeiter etc. - haben die Aufgabe, die Lernmöglichkeiten, die Reife und die Produktivität anderer zu verbessern und die Barrieren von Kommunikationswiderständen und Unreife zu überwinden. In der Konzeption des "change agent" sahen die Begründer das Laboratoriumstrainings die Grundlage zur produktiven Überwindung der Fragmentierung und Spezialisierung der helfenden Berufe; sie bestimmten ihn als "an agent committed to help others in improving their abilities to cope with change and conflict". Das Trainingslaboratorium sollte die Bedingungen bieten zur Entwicklung und Verbesserung der auf die "helping relationship" zentrierten Fähigkeiten des change agent und zum Erwerb einer Motivation, die Anwendung dieser Fähigkeiten auf den Umgang mit organisierten Gruppen auszudehnen.

7.2.4 Kennzeichnung der T-Gruppe

Die Realisierung der Ziele und die Übernahme der Werte des Laboratoriumstrainings wird als Wirkung eines unter spezifischen Bedingungen ablaufenden Gruppenprozesses angestrebt. Diese Bedingungen müssen, damit der Gruppenprozeß sich entwickeln kann, zur Bildung einer eigentümlichen "Kultur" zusammenwirken.

Die Basis der Entstehung dieser Kultur stellt die Schaffung einer "kulturellen Insel" dar, das heißt die Isolierung der Teilnehmer von

ihrer Alltagssituation; dadurch soll gesichert werden, daß die Wirkungsgrößen der Kultur des Trainingslaboratoriums voll und ohne aktuelle Interferenz von seiten anderer sozialer Situationen und ihrer Zwänge zur Geltung kommen können. Gebert macht zurecht darauf aufmerksam, daß in der Darstellung der Bedingungen und Merkmale des gruppendynamischen Trainings noch weniger als bei anderen Gegenständen die Ebenen von Darstellung und Interpretation - und das heißt auch Wertung - der jeweiligen Autoren streng geschieden werden können (siehe Gebert 1972,29).

Kernstück des Trainingslaboratoriums ist die T-Gruppe (Trainings-Gruppe). In ihrer klassischen Form wird sie durch mehrere Charakteristika theoretisch bestimmt und in ihrer prozeßhaften Entwicklung praktisch ermöglicht. Erstes entscheidendes Kennzeichen der T-Gruppe ist ihre weitgehende Unstrukturiertheit. Dadurch wird eine tiefgreifende Ambiguität der Gruppensituation geschaffen (Schein and Bennis op.cit.,43): Ziele und Ablauf der Gruppenaktivität sind unklar, der Trainerstab gibt nur minimale Anhaltspunkte, ein orientierendes verhaltensmäßiges Belohnungssystem ist inexistent oder zumindest am Anfang kaum sichtbar. Das Fehlen einer direkten Führung und einer klaren Einflußstruktur, die dadurch geschaffene Situation eines "power vacuum" (Argyris 1964a,63) erzeugen eine bedeutende Unsicherheit über Geltung von Normen und die Anerkennung von Statussymbolen. Durch das ganze Setting der T-Gruppe wird in den Teilnehmern eine tiefe Ungewißheit hervorgerufen, was mit ihm wohl geschehen wird. Hinzu kommt die Verunsicherung, die die Teilnehmer erfahren, wenn sie in der Gruppe mit massiven Hinweisen auf ihr eigenes Verhalten konfrontiert werden, die nicht mit ihrer gewohnheitsmäßigen Selbstwahrnehmung übereinstimmen (Schein and Bennis op.cit.,44). Bradford spricht von dem "Identitätsstress", der durch das Zusammenspiel dieser Momente in den Teilnehmern geschaffen wird (Bradford 1964,196). Der Sinn, den die Unstrukturiertheit für die Entwicklung der T-Gruppe besitzt, liegt darin, daß durch die situative Ambiguität die Teilnehmer zu erhöhter Aufmerksamkeit gegenüber der inneren und äußeren Realität veranlaßt werden, daß die Verunsicherung auf die Ermöglichung einer Entroutinisierung des Verhaltens zielt und der Kontrast der T-Gruppen-Bedingungen zu den normalen Erwartungen und Einstellungen ein verstärktes Neugierverhalten induziert (Schein and Bennis op.cit.,44).

Damit auf diesen Voraussetzungen sich auch die entsprechenden Lernprozesse entfalten, bedarf es insbesondere zweier weiterer Bedingungen: die erste ist trivial, sie besteht in einer Beschränkung der Gruppengröße auf eine so geringe Zahl (durchschnittlich 8 - 15 Teilnehmer), daß ein hohes Niveau an aktiver Partizipation, innerer Beteiligung und freier Kommunikation überhaupt möglich wird (R. Tannenbaum, Weschler and Massarik 1961, 133); die zweite Bedingung besteht in der Existenz eines Klimas der psychologischen Sicherheit. Dieses Klima soll zum einen dadurch gewährleistet werden, daß das T-Gruppenlaboratorium als kulturelle Insel eine Lernumwelt darstellt, die von den "more serious aspects of society's activities" abgeschnitten ist, zum anderen durch die Grundlage der Laboratoriumsaktivitäten durchdringenden normativen Struktur, die Experimentieren und Untersuchungsgeist, auch wenn sie nicht zu direkten Erfolgen fühlen, positiv bewertet (Schein and Bennis op.cit., 45).

Tannenbaum, Weschler und Massarik bezeichnen dieses Element der Gruppenkultur als permissive Atmosphäre, die sie kritisch von einer nur scheinhaften "herzlichen Atmosphäre" oder oberflächlichen Appellen "let's be a happy family" unterscheiden (Tannenbaum, Weschler and Massarik 1961, 134): "It is only when discussions are characterized by a lack of moralistic or judgmental attitudes toward almost anything that might be said, when people feel free to speak frankly and to listen with understanding, that true 'permissiveness' can be said to exist." Diese Bestimmung der permissiven Atmosphäre impliziert schon ein weiteres Element der T-Gruppen-Kultur, das durch die Verpflichtung der Teilnehmer gegeben ist, "Feedback" zu geben, das heißt den anderen Teilnehmern eine möglichst klare "Rückmeldung" von der Art, wie ihr Verhalten erfahren wird, zu vermitteln. Dieses Feedback "should be based on publicly observed and experienced behavior, sufficiently contiguous in time and space and modified through all the data sources available." (Schein and Bennis op.cit., 43) Die Exaktheit des Feedback bestimmt die Qualität und die Wirkungskraft der Gruppeninteraktion. Um optimale Lernchancen zu bieten, muß Feedback dabei in einer minimal evaluativen Weise erfolgen; dadurch wird die Wahrscheinlichkeit reduziert, daß der Empfänger des Feedback eine Abwehrhaltung entwickelt und Widerstände gegen genaues Zuhören aufbaut. Weiterhin wird durch minimal evaluatives Feedback die Verantwortung für die Bewertung auf das Individuum gelegt, das von den anderen die Auswirkungen seines eigenen Verhaltens erfährt, wodurch dessen Verantwortung für die Entscheidung über eine eventuelle

Änderung seines Verhaltens respektiert wird (Argyris 1967,162). Der nicht-evaluative Charakter des Feedback erfordert eine Orientierung der Teilnehmer auf die einzelnen Verhaltensweisen statt auf eine Beschreibung des Verhaltens, die in diesem implizit auf die ganze Persönlichkeit zielt (Golembiewski 1970,366).

Der bewußte Verzicht auf den implizit bewertenden Bezug auf die Gesamtpersönlichkeit des anderen wird unterstützt durch ein weiteres zentrales Merkmal der klassischen T-Gruppe: ihre ausschließliche Konzentration auf das "Hier-und-Jetzt". Dies bedeutet, daß der Bezugsrahmen des Sprechens und Handelns in der T-Gruppe durch die Daten umschrieben wird, die in der unmittelbaren Interaktion der Individuen untereinander produziert werden, ihre gemeinsame Erfahrungsbasis bilden. Das Hier-und-Jetzt hat freilich seine eigene Vergangenheit- und Zukunftsperspektiven, von denen es wesentlich mitgeprägt wird. Als Hier-und-Jetzt ist nicht nur der Augenblick einer Sitzung oder diese selber zu verstehen, es umfaßt vielmehr die Geschichte der Gruppe im Laboratorium, wie Bennis unter Bezug auf Benne feststellt (Bennis 1964,273).

Nur das Geschehen im Hier-und-Jetzt bietet einen Ausgangspunkt für Lernerfahrungen, an denen alle maximal teilhaben können, die gemeinsame Grundlage, von der aus Diskrepanzen im Verhalten eines Teilnehmers oder zwischen verschiedenen Teilnehmern durch unmittelbares Feedback einer für die persönliche Lernerfahrung aller Beteiligten fruchtbaren Erörterung zugänglich gemacht werden können. Das Lernen im Hier-und-Jetzt soll sich deshalb auf Erfahrungen gründen, "which are shared, public, immediate, direct, first-hand, unconceptualized, and self-acknowledged" (Schein and Bennis op.cit.,38) Probleme des "Dort-und-Damals", "back-home"-Probleme, werden nur in ihrer konkreten Auswirkung im Hier-und-Jetzt zu legitimen Gegenständen der T-Gruppen-Aktivität. Ihre unvermittelte Diskussion würde zur Abhängigkeit des Feedback von Daten aus zweiter Hand führen, deren eventuelle bewußte oder unbewußte Verzerrung von den Teilnehmern kaum festgestellt werden könnte. Die konzentrierte Verwendung von Hier-und-Jetzt-Daten als Basis des T-Gruppen-Prozesses hilft also zur Minimierung unnötiger Abhängigkeit von anderen im Hinblick auf die den Gegenstand des Lernverhaltens bildenden "Rohdaten". Das Individuum kann die direkte, auch gefühlsmäßige Erfahrung machen, daß die Gültigkeit seines Lernprozesses von ihm selbst abhängt (Argyris 1967,161). Deshalb bezeichnen Schein und Bennis die Zentrierung auf das Hier-und-Jetzt

als "the basic ingredient of laboratory training and the essence of the contract between the trainer and the delegates." (Schein and Bennis op.cit.,38)

Die beiden Momente des Feedback und der Konzentration auf das Hier-und-Jetzt konstituieren den Kern der Haltung der "teilnehmenden Beobachtung", deren Bedeutung für das Gelingen des Laboratoriumstrainings von Shepard und Blake hervorgehoben wird (Shepard 1964; Blake 1964,341).

Der inhaltliche Hauptbezug der T-Gruppen-Aktivität ist mithin auf den Prozess der Gruppenentwicklung selbst gerichtet, weniger auf die inhaltlichen Themen, mit denen sich die Teilnehmer in den verschiedenen Phasen der T-Gruppe beschäftigen. Damit hängt der von Tannenbaum, Weschler und Massarik angeführte Aspekt des Nachdrucks auf emotionalem im Unterschied zum begrifflichen Lernen (R.Tannenbaum, Weschler and Massarik op.cit.,132); ("The T-Group by deliberately removing the 'content' from discussion, leaves bare the process, the latent, the emotional, and the non-rational to observation and analysis", wie Winn in etwas outrierter Schematik schreibt (Winn 1964,9).) doch ist dies relativ zu verstehen; die klassische T-Gruppe strebt, wie das Laboratoriumstraining insgesamt, nach einer Integration emotionalen und kognitiven Lernens, wie Tannenbaum, Weschler und Massarik an anderer Stelle selbst ausführen (a.a.O.,189).

Einen wichtigen Faktor für die Schaffung und Aufrechterhaltung der Gruppenbedingungen, die es den Teilnehmern ermöglichen sollen, in optimaler Weise aus ihren eigenen Interaktionen neue Einsichten über sich und den Gruppenprozeß zu gewinnen, stellt die Rolle des Trainers dar. Golembiewski und Blumberg bestimmen die wichtigen Momente dieser Rolle, indem sie sie auf drei polare Spannungen im Verhältnis des Trainers zu der Gruppe beziehen (Golembiewski and Blumberg 1970, 133): der Trainer muß als ein Experte fungieren, aber er muß sich auch als Person in die Gruppe einbringen; er muß in der Rolle eines Außenseiters handeln, indem er sein Wissen und seine Fertigkeiten anwendet, um der Gruppe zu Lernmöglichkeiten zu verhelfen, er muß aber auch ein "Insider" sein, damit er in bedeutungsvoller Weise am Gruppenleben teilnehmen kann, was die Voraussetzung dafür bildet, daß er hilfreich für die Gruppe sein kann. Schließlich kann sich der Trainer nur zu einem gewissen Grad seiner Rolle als einer Zentralperson entziehen, die spezielle Fertigkeiten besitzt und

zum Laboratorium "dazugehört", aber gleichzeitig ist seine Anstrengung darauf gerichtet, der Gruppe zu helfen, Vertrauen zu ihren eigenen Kräften und Möglichkeiten zu gewinnen und sich auf diese zu verlassen.

Tannenbaum, Weschler und Massarik bestimmen die Rolle des Trainers inhaltlich ähnlich durch fünf Aufgaben (R.Tannenbaum, Weschler and Massarik 1961, 134ff): 1. Schaffung von die Lernmöglichkeiten fördernden Situationen; 2. seine Funktion als Verhaltensmodell; 3. die Einführung neuer Werte; 4. Erleichterung des Kommunikationsflusses; 5. Teilnahme als "Experte". G.L.Lippitt und This betonen in der Beschreibung der mehrseitigen Rolle des Trainers insbesondere seine Aufgabe, die diagnostische Beobachtung durch eigene, zum richtigen Zeitpunkt und auf dem angemessenen Niveau vorgenommene Interventionen zu stärken, sowie innovativ und protektiv im Hinblick auf die die Lernmöglichkeiten der Teilnehmer bestimmenden Gruppenstandards zu wirken (G.L.Lippitt and This 1970, 173ff). Thelen unterstreicht das mit der Prozeßorientiertheit zusammenhängende Moment der prinzipiellen Ausrichtung der Trainerinterventionen auf die Gruppe: "His job is to deal with the group, not with the individuals." (Thelen 1954, 167)

Bradford unterscheidet drei Rollen, in denen der Trainer in den Gruppenprozeß intervenieren kann: die Beobachterrolle (mit gelegentlichen Interpretationen), die Teilnehmerrolle und die Expertenrolle (Bradford 1964, 213). Durch die adäquate Gestaltung dieser Rollen soll der Trainer versuchen, die Gruppenteilnehmer zur Transformation ihrer eigenen anfänglichen Sicht ihrer Bedürfnisse zu bringen: von der Betonung des Verlangens nach Struktur, nach Voraussagbarkeit, Sicherheit und meßbarem Fortschritt sollen sie sich auf die Sicht hinentwickeln, die den T-Gruppenwerten entspricht und die der Trainer theoretisch und verhaltensmäßig repräsentieren soll: diese Sicht hebt als Gruppenbedürfnisse hervor das Bedürfnis nach offenem Teilnehmerverhalten, nach permissiven Bedingungen, um defensive Einstellungen abzubauen, nach Unterstützung bei der Erkundung von Gefühlen und Verhaltensweisen, nach Methoden der Gewinnung von Verhaltensdaten, von Feedback und Experimentieren (Bradford op.cit., 210ff).

Die Bestimmung der Trainerrolle oszilliert zwischen der Lewinschen Tradition, für die der Trainer in einem nach dem Vorbild des action-research gesehenen Gruppenprozeß kooperativer Untersuchung als

"member-like" gilt, und der klinischen, insbesondere der psychoanalytischen Tradition, die den Trainer mehr als Projektionsfläche für die Gruppe, ihre Bestrebungen, Konflikte und deren Verzerrungen, faßt; in dieser Sicht kann der Trainer nicht im eigentlichen Sinne als Mitglied der Gruppe gelten (Benne 1964, 106). (Auf die klinische Tradition deuten beispielsweise die Beschreibungen, die Blake von seinem eigenen Trainerverhalten gibt (Blake 1964, 342f); danach vermeidet er es, auf inhaltliche, in der Gruppendiskussion auftauchende Fragen einzugehen, um nicht durch "partisan behavior" Gefahr zu laufen, daß zum einen die Gruppe sich gegen seinen Willen nach seinen inhaltlichen Interessen ausrichtet, und daß zum zweiten über den inhaltlichen Fragen die Prozeßereignisse und ihre Ursachen aus den Augen verloren werden. In ähnlicher Weise befürwortet Blake die Vermeidung tiefergehender Gespräche mit T-Gruppen-Teilnehmern außerhalb der T-Gruppe.)

Unter dem Aspekt der gegenläufigen Implikationen der beiden Traditionsbezüge sind auch die Hinweise von G.L.Lippitt und This auf die besonderen Probleme und Fallen der Trainerrolle zu verstehen (G.L.Lippitt and This 1970, 176ff); danach steht der Trainer in Gefahr, einerseits sich zu klinisch, andererseits sich zu direktiv zu verhalten; vermeiden soll der Trainer auch die Gefahr, sich emotional, insbesondere auf der Ebene seiner eigenen Bedürfnisse, zu sehr in die Gruppe involvieren zu lassen. Eine andere, die Gruppenentwicklung behindernde Gefahr liegt darin, wenn der Trainer Frustration oder Hektik mit Lernen verwechselt.

Eine Mittelposition bezüglich der beiden Traditionsstränge nimmt Bennis ein; er unterscheidet mehrere Dimensionen in der Trainerintervention (Bennis 1964, 276f); sie beziehen sich insbesondere auf die folgenden Ebenen des Gruppenverhaltens: die Ebene des Inhalts, der Verhaltensweisen und der Abwehrhaltungen, die Teilnehmer angesichts des Empfindens interpersoneller Bedrohung einnehmen. Der Trainer muß die Entwicklung des Gruppenprozesses in diesen Dimensionen ständig verfolgen und diejenigen Dimensionen in seinen Interventionen besonders berücksichtigen, zu deren Assimilation und Verwendung bei der Klärung ihrer interpersonellen Probleme die Gruppe bereit ist.

Lapassade beschreibt das adäquate Trainerverhalten orientiert sich explizit an Rogers. (Lapassade 1972, 64ff) Er sieht den Trainer eine nicht-direktive Pädagogik praktizieren, die durch die schon er-

wähnten Merkmale der Gruppen- und Prozeßorientiertheit seiner Analysen und seine Zurückhaltung gegenüber den Diskussionsinhalten bestimmt ist. Der Trainer enthält sich aller initiativen Handlungen, er gibt der Gruppe weder Richtlinien noch Werturteile. Seine Interventionen können in zweifacher Weise erfolgen: einmal durch Neuformulierung, das heißt indem der Trainer der Gruppe ihr eigenes Bild zurückspiegelt, oder zum anderen durch Interpretation, das heißt das Aussprechen verborgener, beziehungsweise nicht deutlich wahrgenommener Gründe manifester Phänomene. Beide Interventionsweisen sind als zwei Aspekte einer einzigen praktischen, bedürfnisorientierten Haltung zu begreifen: "Während die Neuformulierung ein Aussprechen des durch die Gruppe geäußerten Bedürfnisses ist, ist die Interpretation die Freilegung eines noch 'latenten' unbewußten Bedürfnisses. Sie kann der Gruppe zum Beispiel ermöglichen, sich dessen bewußt zu werden, was sie am Funktionieren hindert." (Lapsade 1972,66)

Die dargestellten wesentlichen Kennzeichen der T-Gruppen-Kultur können mit Bradford folgendermaßen zusammengefaßt werden (Bradford 1964,195): eine T-Gruppe ist eine Gruppe "formed for individual learning purposes where the data are created and analyzed by the work of the group and not fed in from outside and interpreted by a teacher, where learning is a group task entered into jointly, where the trainer does not deny the group members the experience of creating and maintaining their own group even though this experience will be difficult and may produce anxiety, and where the motivation for learning comes from the high degree of emotional involvement of the members."

7.2.5 Zur Theorie der psychodynamischen Prozesse in der T-Gruppe

G.R.Bach beschreibt das Verhältnis zwischen Trainingspraxis und ihrer verbindlichen theoretischen Fundierung mit der Feststellung, daß "the practical excellence of sensitivity training stands on its own pragmatic grounds without having a respectable conceptual clarification to back it up theoretically. It works because it works."

(G.R.Bach 1961,397) Diese zugespitzte Äußerung kann jedoch nicht so verstanden werden, daß keine Anstrengungen zur theoretischen Klärung der Trainingsabläufe entwickelt würden. Verschiedene Autoren haben von unterschiedlichen Aspekten des T-Gruppen-Prozesses ausgehende Ansätze zu seiner theoretischen Erfassung vorgelegt. Den umfassendsten Charakter besitzt der von Schein und Bennis entwickelte Entwurf einer Lerntheorie des Veränderungsprozesses (Schein and Bennis 1965,ch.14); diesem Entwurf kommt insofern auch inhaltlich bedeutende Autorität zu, als er von dem gruppendynamischen Ansatz Lewins ausgeht, eines der geistigen Väter und praktischen Mitbegründer des ersten Trainingslaboratoriums, das im Sommer 1946 kurz vor seinem Tode im Februar 1947 stattfand. Lewin hatte die Konzeption reedukativer Prozesse als Kulturwandel entwickelt, dessen Realisierung nur in einer umfassenden, den motivationalen, kognitiven und Handlungsaspekt einbeziehenden Weise erfolgreich sein könne (Lewin 1945). Die stückweise Änderung von Haltungen und Werten stößt insbesondere auf einen Widerstand, der in der engen Verbindung zwischen der Akzeptierung von Werten und der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen seine Hauptbegründung hat. Lewin sah die Möglichkeit, diese Verbindung durch die Schaffung entsprechender neuer "Wir-Gruppen" aus einem Faktor des Widerstandes zu einem maßgeblichen Medium für erfolgreiche Reedukation zu machen. "Der Betreffende willigt in das neue System der Werte und Ansichten ein, indem er in die Zugehörigkeit zu einer Gruppe einwilligt." (Lewin 1945,108) Von ausschlaggebender Bedeutung für das Gelingen dieses Vorgangs, für die wirkliche innere Übernahme eines neuen Wertsystems nicht nur als offizielle Ideologie, die dem Individuum letztlich äußerlich bleibt, sondern als eine seine Handlungen bestimmende Kraft, ist die Schaffung eines Klimas völliger Freiheit, in dem die Überwindung von eingewurzelten Haltungen oder Vorurteilen durch ihre offene Äußerung und Durcharbeitung stattfinden kann und es für die Angehörigen der Gruppe möglich ist, die neuen Werte selbst zu entdecken und ihre Übernahme als ihre eigene freie Leistung zu erleben.

In einem späteren Aufsatz ergänzte Lewin diese Konzeption mit dem Hinweis auf die Abhängigkeit des Erfolges solcher reedukativer Prozesse von der Möglichkeit, während der Veränderung "soziokulturelle Inseln" zu schaffen, um durch die Isolierung der Individuen von den Standards ihrer größeren Bezugsgruppen den durch diese induzierten Veränderungswiderstand zu verringern (Lewin (1947),265). Dabei ana-

lysierte Lewin geplante Veränderungen als Dreischritt, der sich aus den Momenten Auflockern, Hinüberleiten und Verfestigung eines Gruppenstandards zusammensetzt (Lewin (1947), 262).

Schein und Bennis wenden die Lewinsche Konzeption des reedukativen Prozesses in differenzierender Weise auf die spezifische Praxis des Laboratoriumstrainings an. Sie gehen dabei von folgender Untergliederung der drei Stufen des Veränderungsprozesses aus:

Stage 1. Unfreezing: creating motivation to change

Mechanisms: a) Lack of confirmation or disconfirmation
b) Induction of guilt-anxiety
c) Creation of psychological safety by reduction of threat or removal of barriers.

Stage 2. Changing: developing new responses based on new information

Mechanisms: Cognitive redefinition through

- a) Identification: information from a single source
- b) Scanning: information from multiple sources

Stage 3. Refreezing: stabilizing and integrating the changes

Mechanisms: a) Integrating new responses into personality
b) Integrating new responses into significant ongoing relationships through reconfirmation.

(Bennis, Schein et al. 1968, 339; siehe auch Schein and Bennis 1965, 275, sowie Schein 1961)

Die erste Stufe, die die Aufmerksamkeit auf den Umstand lenkt, daß vor personalem Lernen Altes "verlernt" werden muß, bezieht sich auf die Erzeugung der Motivation zur entsprechenden Veränderung. Folgende Kräfte, die im Trainingslaboratorium zu diesem Auftauen der Teilnehmer führen, können mit Schein und Bennis festgestellt werden (Schein and Bennis 1965, 275ff): zunächst die Isolierung von der gewohnten Umwelt durch einen in der Regel mehrwöchigen (2-3 Wochen dauernden) und nicht unterbrochenen Aufenthalt in dem möglichst an einem abgelegenen Ort durchgeführten Laboratorium. Diese Isolierung bewirkt zum einen die Entfremdung von den gewohnten Stützen des Alltagsverhaltens: Kollegen, Familie, Routine, andererseits den Wegfall der Wirksamkeit von Statusmerkmalen, die zur Stabilisierung einer

inneren Definition des eigenen Selbst beigetragen haben. In die durch die Isolierung von der "back-home"-Welt geschaffene psychosoziale Lücke führt das Trainingslaboratorium seine eigenen kulturellen Züge ein: eine egalitär akzentuierte Kultur negiert hierarchische Autoritäts- und Statusstrukturen zugunsten der Entwicklung eines informellen Status, der sich auf die Laboratoriumsnormen gründet, die insbesondere den Lernprozess und die persönliche Involviertheit in diesen positiv sanktionieren; die bewußt erzeugte Unstrukturiertheit der Gruppensituation fördert eine Schärfung der Selbsteinsicht angesichts des sich dadurch notwendig entwickelnden Verhaltensdilemmas. Entscheidend ist das optimale Zusammenspiel einer gewissen Angstentwicklung durch die Verunsicherung und die Entroutinisierung mit der ein Klima der psychologischen Sicherheit schaffenden Entfernung psychosozialer Barrieren, die normalerweise den freien Ausdruck des Individuums bedrohen und dadurch einen wirkungsvollen Auftauprozess in den meisten "back-home"-Organisationen verhindern. Schein und Bennis sprechen von der dadurch geschaffenen "Oberflächenintimität" des Trainingslaboratoriums, die auch sehr beunruhigend und aufrüttelnd wirken könne. "In Goffman's terms, in the laboratory setting the front and back stages of life become merged to a great extent, exposing the person more fully and increasing the probability of social anxiety or identity crisis." (Schein and Bennis 1965,288)

Diese Vermittlung einer neuen Erfahrung der Identitätsproblematik bildet auch den Kern der Ähnlichkeit zwischen der Laboratoriumskultur und der Adoleszenzkultur; dadurch stimuliere das Laboratorium eine Regression der Teilnehmer in eine frühere Phase ihrer Entwicklung "when values were being formed, thus making possible their reassessment". (Schein and Bennis op.cit.,288). (Whitman weist auf einen typischen Aspekt der Ähnlichkeit der T-Gruppen-Kultur mit der Adoleszenzkultur hin: wie in dieser so scheint auch in T-Gruppen das Thema der Sexualität stark tabuiert zu sein, was sich in einer eigentümlichen Art scherzenden Verhaltens zeige, das in der Regel mit einem gegen das andere Geschlecht gerichteten feindseligen Unterton verbunden sei. (Whitman 1964,318))

Eine wichtige Stufe des eigentlichen Veränderungsprozesses ist bei erfolgreichem Verlauf des Auftauprozesses implizit schon bewältigt: dann sind die Teilnehmer nämlich bereit, die Normen des T-Gruppen-Laboratoriums zu akzeptieren und daranzugehen, auf ihrer Basis experimentierendes Verhalten zu wagen; dies ist schon "the first and

most important attitude change - that of learning how to learn, of coming to value the meta-goals of laboratory training. Once this step has been accomplished, the learning process almost takes care of itself." (Schein and Bennis op.cit.,285).

Durch die mit der Akzeptierung der Gruppenkultur verbundene Übernahme der neuen Werte entwickelt die Gruppe einen starken Druck auf die Teilnehmer zur realen Praktizierung der neuen Lern-Normen. Dieser Druck äußert sich durch vielerlei Kanäle: die "messages", sich als guter Lerner zu erweisen, "come out of the brochures, introductions, trainer remarks and behavior in the T-groups, and the pressure from other delegates who are already highly motivated to learn. There is little doubt that the laboratory exerts powerful conformity pressures on the individual who does not accept to some degrees the norms about the learning process." (Schein and Bennis op.cit.,289).

Golembiewski und Blumberg führen diese bedeutende Wirkung der T-Gruppe als "medium of control" darauf zurück, daß das T-Gruppen-Arrangement ein großes Maß an Widerstand der Gruppe als Zielobjekt der Veränderung vermeidet "by using the group as the agent of change as well as the target of change". (Golembiewski and Blumberg 1970, 58f).

I.Horwitz weist auf Gruppen-Feedback als Druck-Faktor hin: "The power of group opinion, especially in an atmosphere of mutual care and trust, carries with it considerable persuasive force." (I.Horwitz 1970,189) Der Lernprozeß in der T-Gruppe ist auf Offenheit und Echtheit der Kommunikation angewiesen. Bei dem Bemühen, eine solche Kommunikation zu praktizieren, sind kulturelle Normen, die eine offene Kommunikation behindern, zu verletzen. Die dabei entstehende Gefahr, daß Teilnehmer sich verletzt fühlen und "zurückschlagen", und dadurch den Auftau- und Veränderungsprozeß beeinträchtigen, soll im T-Gruppen-Laboratorium durch verschiedene Gegenmomente minimiert werden: Zunächst ist das Laboratorium eine temporäre, isolierte und artifizielle Erfahrungssituation. Die hier entstehenden Beziehungen sind ohne Verbindung zur "back-home"-Welt. Die Qualität des Laboratoriums als soziales Spiel ist als Hintergrundfaktor stets präsent und hilft den Teilnehmern, zu allzu heftigen emotionalen Erfahrungen Distanz zu gewinnen. Einen starken Schutz bietet darüberhinaus die Lernmethode selbst, die eine Neu-Einschätzung der traditionellen Normen bewirkt und durch minimal evaluatives Feedback

die Drohung einer totalen Zurückweisung der Person stark reduziert. Der Trainerstab sucht die Normen des Laboratoriums-Trainings beispielhaft zu praktizieren und durch theoretische Ausführungen außerhalb der T-Gruppe die für die Teilnehmer neue Einsicht zu bekräftigen, daß offene Kommunikation von Gefühlen in die Aktivitäten von Gruppenintegriert werden können und dabei beider Entwicklung gefördert werden kann.

Dieselben Momente der T-Gruppen-Kultur, die den Ängsten von äußerer Bedrohung durch offene Kommunikation entgegenwirken, sehen Schein und Bennis auch gegen Gefühle intrapsychischer Bedrohung wirksam, die bei praktischem Außerkraftsetzen gewohnter Kommunikationsnormen entstehen können (Schein and Bennis op.cit.,308).

Der eigentliche Veränderungsprozess vollzieht sich über eine kognitive Umdefinition der Situation; dieser Vorgang umfaßt zum einen eine Neudefinition von Zusammenhängen im semantischen Sinne, zum anderen eine Verbreiterung der Wahrnehmung oder eine Ausweitung des Bewußtseinsfeldes, wodurch sich der Bezugsrahmen zur Beurteilung von Objekten verändert, und schließlich die Entwicklung neuer Bewertungsmaßstäbe (Bennis, Schein et al.1968,349). Als die beiden Hauptmechanismen dieses Veränderungsprozesses beschreiben Schein und Bennis "scanning" und die Identifikation mit einem "Modell". "Scanning" stellt das sachbezogene Prüfen der interpersonalen Umwelt dar im Hinblick auf Informationen und Hinweise auf Verhaltensweisen und emotionale und kognitive Haltungen, die mit den akzeptierten neuen Werten kongruent sind und bei ihrer Anwendung helfen können. Verhaltens- und Einstellungsänderungen, die durch den zweiten psychischen Mechanismus, die Identifikation mit einem Modell, zustandekommen, sind in Art und Umfang von der Persönlichkeit abhängig, mit der sich das Individuum identifiziert: "At the extreme, scanning implies attention to the content of the message regardless of the person, whereas identification implies attention to the person regardless of the content." (Bennis, Schein et al.1968,354)

Was die dritte Stufe des Veränderungsprozesses betrifft, so sehen Schein und Bennis zwei Möglichkeiten des "Wiedereinfrierens", nämlich das "personal refreezing" durch die Integration neuer Verhaltensweisen in die übrigen Bereiche des Persönlichkeitssystems und das "relational refreezing", das sich als Integration neuer Verhaltensweisen in fortdauernde signifikante Beziehungen zeige.

Welche Mechanismen des change und des refreezing aktualisiert werden, hängt nach Schein und Bennis wesentlich von der Länge des Laboratoriums, dem Grad seiner Isolierung und der beruflichen Homogenität der Teilnehmer ab. (Der Grad der Isolation eines Laboratoriums bemisst sich an seiner Nähe zu den beiden Polen, ob das Laboratorium während eines gesonderten Aufenthaltes die ganze Zeit des Teilnehmers in Anspruch nimmt, oder ob es nur als Teilzeitaktivität am Wohn- beziehungsweise Arbeitsort des Teilnehmers durchgeführt wird, wie es insbesondere in der Organisationsentwicklung unter Zeit- und Kostendruck üblich wurde.)

Folgende Zusammenhänge sind dabei charakteristisch (Schein and Bennis 1965, ch.17): je länger die Dauer des Laboratoriums, umso größer die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Veränderung, sowohl durch Identifikation als auch durch scanning; je kürzer die Laboratoriumsdauer, umso geringer die Chance des Lernens durch scanning. Je länger die Dauer des Laboratoriums, umso größer die Wahrscheinlichkeit eines personal refreezing und bei gleichzeitig schwacher Homogenität der Teilnehmer umso geringer die Wahrscheinlichkeit eines relational refreezing.

In gleichsinniger Weise wie die Länge des Laboratoriums wirkt der Grad seiner Isolierung von der Alltagsumwelt: ein zunehmender Isolationsgrad befördert beide Weisen des Veränderungsprozesses und das personal refreezing, wirkt sich jedoch negativ auf relational refreezing aus.

Zunehmende Homogenität der Teilnehmer stärkt das Ausmaß von change durch Identifikation bei Abnahme von scanning und erhöht die Wahrscheinlichkeit von relational refreezing bei geringer Wahrscheinlichkeit von personal refreezing. Allerdings ist festzustellen, daß je größer die Homogenität der Teilnehmer, mit dem Extrem der "family group" mit Teilnehmern aus demselben Organisationszusammenhang, umso geringer die Wahrscheinlichkeit eines wirklichen Auftauprozesses; dieser wird dagegen verstärkt durch die Faktoren Länge und Isolation des Laboratoriums.

Während der Erklärungsversuch von Schein und Bennis feldtheoretisch akzentuiert ist, legen andere Deutungsansätze eine stärkere Betonung auf psychodynamische Prinzipien der Gruppenentwicklung. Ein differenziertes, an der unbewußten thematischen Entwicklung des Gruppenprozesses orientiertes Phasenmodell entwirft Bennis im Anschluß an eine

frühere vom selben Autor zusammen mit Shepard verfaßte Arbeit (Bennis 1964). Es ist ein Modell der Gruppenwerdung, in dem Sinne, daß die Gruppe, so Bennis, vor der Entwicklung von Methoden zur Unsicherheitsreduktion in zwei internen Schlüsselbereichen, ihre Unsicherheit in anderen Bereichen und in ihren Außenbeziehungen nicht beheben kann. Die beiden strategischen Gruppenbereiche sind die Orientierung der Gruppe gegenüber der Autorität, das heißt der Ausübung und Verteilung von Macht in der Gruppe, und als zweites die Orientierung der Mitglieder zueinander. Diese beiden Probleme der Autorität beziehungsweise der Abhängigkeit und der Interdependenz beziehungsweise der Intimität sind nicht unabhängig voneinander; das Autoritätsproblem ist der Lösung des Interdependenzproblems vorgeordnet, wie Bennis unter Hinweis auf Freuds "Massenpsychologie und Ich-Analyse" konstatiert.

Die Gruppe bewegt sich entsprechend von der Beschäftigung mit Autoritätsbeziehungen zur Auseinandersetzung mit interpersonellen Beziehungen. Jede dieser Phasen sieht Bennis sich im dialektischen Dreischritt entfalten:

Während der Autoritäts- oder Abhängigkeitsphase geht die Gruppe von der Stufe der Unterwerfung über die Stufe der Rebellion zur Lösung des Abhängigkeitsproblems. Die Stufe der Abhängigkeit zu Beginn der T-Gruppe ist geprägt durch die Alltagserwartung gegenüber einem Führer; die Teilnehmer versuchen, den Führer zur Ausübung der von ihnen gewohnten direktiven Funktionen zu bewegen; sie selber praktizieren Verhaltensweisen, mit denen sie in der Vergangenheit Zustimmung von Autoritätsinstanzen gewonnen haben. Die manifeste Thematik der Gruppendiskussion kreist um Führungsprobleme der verschiedenen Lebensbereiche. Nachdem das Repertoire in der Vergangenheit wirksamer autoritätsbezogener Verhaltensweisen erschöpft ist und der Trainer weiterhin den Abhängigkeitsbedürfnissen der Gruppe nicht nachkommt, schlägt die Überabhängigkeit in "counterdependency" um. Der Trainer wird in dieser rebellischen Subphase ignoriert, seine Interventionen werden als Störungen des Gruppenprozesses und als Manipulationsversuche empfunden. Die Machtlücke, die seine Abdankung vor den Führerwartungen der Gruppe geschaffen hat, bemühen sich Untergruppierungen, die sich in dieser Phase als Prätendenten auf die Führerrolle formieren, zu besetzen. Deren zunächst intellektueller Natur scheinende Uneinigkeiten wachsen sich zu tiefgreifenden dramatischen Spaltungen aus, die jeden Anschein von Gruppeneinheit aufheben. Doch neben den

manifesten Erscheinungen entwickeln sich in den Subphasen gegenläufige latente Tendenzen: wie "in the first subphase the trainer's suspected", so in der zweiten Subphase "the conviction that he is incompetent and helpless is clearly dramatized, but secretly doubted." (Bennis 1964,256) Die selbstzerstörerische Gruppenentwicklung hat auch die Keime der späteren Lösung erzeugt: innerhalb der konkurrierenden Untergruppen sind Bindungen gegenseitiger Unterstützung gewachsen, die Mitglieder fühlen sich nicht mehr hilflos und gegenseitig isoliert. Dadurch wird auch eine Entspannung im Verhältnis zum Trainer möglich, der, nachdem er in der vorigen Phase als schwach oder manipulativ gesehen wurde, nun auch in seiner permissiven Qualität wahrgenommen werden kann. Auch sind seine Interventionen, nach außen hin von den Mitgliedern zwar ignoriert, letztlich doch nicht fruchtlos geblieben. Unter diesen Bedingungen können diejenigen Mitglieder der Gruppe, die nicht so stark in das dependence-counterdependence-Dilemma verfangen sind, eine bestimmtere Rolle übernehmen und bei einer Herausforderung des Trainers durch rebellische Mitglieder der Gruppe dazu verhelfen, sich ihrer bisher ignorierten Gefühle gegenüber dem Trainer als einer Autoritätsfigur bewußt zu werden und ebenso den Charakter der bisherigen Gruppenaktivitäten als zielverschobene Darstellungen des Ambivalenzkonflikts im Verhältnis zur Autorität zu begreifen. Dadurch kommt eine Entspannung zustande, die zur Lösung des Machtproblems durch die Feststellung der Verantwortung der Gruppenmitglieder und durch die Akzeptierung des Trainers als eines Mitglieds mit größerer Erfahrung und mehr Wissen führt.

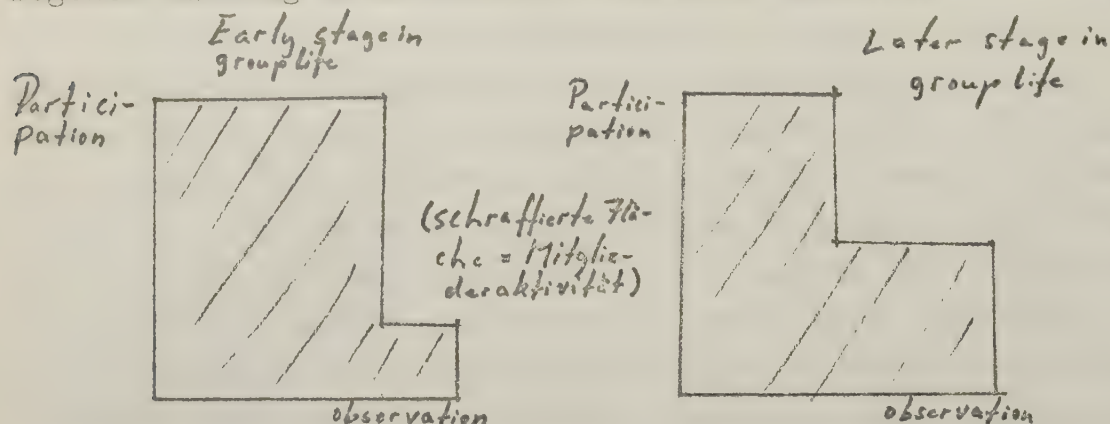
*)wisdom, power and competence are overtly unquestioned, but Die Lösung des Interdependenzproblems in der zweiten Phase vollzieht sich in einem analogen Zyklus. Das latente Hauptproblem ist nun die Verteilung affektiver Zuwendung in der Gruppe. Die erste Subphase steht im Zeichen eines großen euphorischen Harmonie-Gefühls, das aber keine substantielle Begründung besitzt. Um den Mythos der universalen Einigkeit aufrechtzuerhalten und offene Kontroversen zu vermeiden, muß die Gruppe immer mehr Einschränkungen ihrer Themen vornehmen. Dadurch wird die latente Feindseligkeit stärker; die Herausbildung zweier typischer Subgruppen markiert den Übergang zur zweiten Subphase. Diese ist bestimmt durch die Auseinandersetzung um den gewünschten Grad der Intimität, der emotionalen Involviertheit in der Gruppe. "The counterpersonal members band together to resist further involvement. The overpersonal members band together

in a demand for unconditional love." (Bennis op.cit., 263) Beide Subgruppen rationalisieren ihre Furcht vor Zurückweisung: die over-personals, indem sie alles akzeptieren und nichts zurückweisen wollen, um selber nicht zurückgewiesen werden zu können; die counter-personals, indem sie die Gruppe in toto zurückweisen, bevor die Gruppe sie zurückweisen könnte. Die Verschärfung des Zwiespalts zwischen den Subgruppen führt zum Wiedererstehen selbstzerstörerischer Tendenzen in der Gruppe. Das Dilemma wird wiederum durch die unabhängigeren Mitglieder der Gruppe gelöst, die die Nichtigkeit der Zurückweisungsfurcht angesichts der Realität demonstrieren, indem sie zum Beispiel die Gruppe zur Beurteilung ihrer Rolle auffordern. Die Spannungen lösen sich in der tatsächlichen Diskussion der Mitgliederrollen. Dadurch wird der Übergang zur Subphase der konsensuellen Validierung ermöglicht, in der die jeweiligen Privatkonzeptionen zum Verständnis des Verhaltens von Gruppenmitgliedern explizit kommuniziert werden können. Diese Subphase entspricht der Konzeption, die Bennis von der "guten Gruppe" entwirft, die er idealtypisch durch folgende Aspekte gekennzeichnet sieht (Bennis, op.cit., 264f):

1. die Mitglieder akzeptieren die gegenseitigen Unterschiede, ohne mit ihnen "gut" oder "schlecht" zu assoziieren;
2. Konflikte beziehen sich auf substantielle und kaum auf emotionale Fragen;
3. Konsensus wird als Ergebnis rationaler Diskussion statt durch zwanghafte Einmütigkeitsversuche erreicht;
4. die Mitglieder sind sich ihres eigenen Beteiligtseins bewußt wie auch anderer Aspekte des Gruppenprozesses, ohne davon überwältigt oder beunruhigt zu sein;
5. durch das Feedback über die jeweiligen Rollen im Gruppengeschehen gewinnen die Mitglieder eine größere persönliche Bedeutung für einander, wodurch die Kommunikation erleichtert und ein tieferes Verständnis für das Denken, Fühlen und Verhalten der Gruppenmitglieder geschaffen wird.

Whitman gibt einen nicht so kohärenten Versuch, psychodynamische Prinzipien zu analysieren, die den T-Gruppen-Prozessen zugrundeliegen (Whitman 1964). Den Anfang des von ihm dreiphasig konzipierten Ablaufs sieht er durch die Verschränkung optimaler Angst und optimaler Regression gekennzeichnet, wodurch ein Veränderungsprozeß ermöglicht werde, der in der Mitte der Existenz der T-Gruppe zur Ent-

wicklung einer neuen Gruppen-Kultur führe. Die Gruppe hat nun eine eigene Geschichte und eigene Standards, die auf das Verhalten der Mitglieder eine prägende Wirkung ausüben. Die Entwicklung eines reifen Gruppenverhaltens liest Whitman an der Zunahme einer ausgewogenen Haltung teilnehmender Beobachtung ab: (Whitman op.cit., 319)



Die positive Gruppenentwicklung als Prozess zunehmender adäquater Beteiligung hat verschiedene Abwehrmechanismen zu überwinden; diese können die Form von Überintellektualisierung annehmen, die betreffenden Individuen sagen, sie seien gekommen, um zu beobachten, wie die anderen interagierten, oder die Form überaffektiven Verhaltens, wobei die betreffenden Individuen sich in die affektiven Gruppenprozesse stürzen, ohne sich auf der Ebene des Ichs wirklich zu beteiligen, so daß sie zwar viel diffuse Gefühle erleben, aber keine Einsichten durch eigene Lernerfahrungen gewinnen - oder die Form selektiver Unaufmerksamkeit, die Abwendung von der Gruppendiskussion, die nicht als solche mehr verfolgt wird, sondern nur punktuell, um ein das betreffende Individuum besonders beschäftigendes Thema ohne Rücksicht auf den Gruppenkontext auszuspinnen. Ein defensives Manöver zur Abwehr wirklicher Einsicht stellt auch das "overaccepting behavior" gegenüber den Interpretationen des Trainers dar.

Schon vor dem physischen Ende der T-Gruppe setzt ein Prozeß des psychischen Rückzugs von der Gruppe ein, indem die Teilnehmer angesichts der näher heranrückenden Alltagswelt ihre "affektiven Investitionen" in die Gruppe reduzieren. Andererseits kann es auch bis lange nach dem physischen Ende der Gruppe dauern, bis die Gruppenbindung wirklich affektiv erloschen ist.

Lapassade sucht den gemeinsamen Kern der genetischen Betrachtungen des Gruppenprozesses in vier Momenten zusammenzufassen (Lapassade 1972, 69):

- a) die anfängliche Abhängigkeit vom Trainer äußert sich in der Forderung nach Auskünften und Anweisungen;
- b) nach dem Scheitern dieses Ansatzes kommt es zu dem Versuch, gemäß klassischen Modellen der Konferenztechnik vorzugehen; in dieser Phase herrscht eine kontradependente Einstellung vor; auch diese Phase endet in der Regel mit einem Fehlschlag und dem verstärkten Bewußtsein dieses Scheiterns;
- c) die Klärung der persönlichen und von der Gruppe herrührenden Ursachen dieses Fehlschlages ermöglicht die Lösung der interpersonellen Spannungen;
- d) in der abschließenden Selbsteinschätzung der Gruppe widmet sich diese ihrer ersten gelungenen "Arbeit", nämlich der Gestaltung ihrer "Geschichte". Diese Arbeit ist für die T-Gruppe die einzig mögliche. Sie bedeutet zugleich ihre wirkliche Gruppenwerdung und ihren Tod.

Gibb ist in seinem Ansatz bemüht, den T-Gruppen-Prozeß mittels der Entwicklung von vier Dimensionen zu erfassen, innerhalb derer sich das Gruppengeschehen abspiele (Gibb 1964). Von grundlegender Bedeutung sieht der von Rogers stark beeinflusste Gibb die Dimension, die er "acceptance" nennt, das heißt den Bereich der Interdependenz-Problematik. Die Lösung dieser Problematik wird durch den Abbau defensiver kultureller Klimata ermöglicht; als "climate for trust formation" verhilft die T-Gruppe zur Bewältigung dieser Basisproblematik. Vertrauen und echtes gegenseitiges Akzeptieren in der Gruppe ermöglichen nach Gibb die positive Entwicklung auf drei anderen Dimensionen, die er "data-flow", "goal" und "control" nennt. Die Kommunikation wird frei und offen. Gruppenentscheidungen werden auf verarbeitete Daten gegründet und auf Konsensusbasis vollzogen; sie werden unter Berücksichtigung neuer Daten, insbesondere durch kontinuierliches Feedback, revidiert. Auf der Zieldimension bildet sich ein hohes Maß an Integration heraus. Die Gruppe verwirklicht eine flexible Selbststeuerung. Die Vielzahl intrinsischer Ziele der Individuen wird zu einem gemeinsamen Ziel integriert, wodurch "purposeful, meaningful and creative work" stimuliert wird. (Gibb 1964, 290). Konflikte sind sachbezogen eingegrenzt. Die Ziele sind explizit und wandeln sich mit Vollendung der jeweils gesteckten Aufgaben. Auf der Kontrolldimension der Gruppe entfaltet sich eine sachbezogene und flexible Einflußstruktur: "control is exerted by the nature of the goal, the intrinsic motivations, and the objectives of the group."

There is a participative structure." (Gibb a.a.O., 291)

Mißlingt die Entwicklung der Gruppe auf der Acceptance-Dimension, so entsteht anstelle partizipativer Aktionsweisen der Gruppe eine auf Persuasionstechniken sich stützende Handlungsstrategie, die durch gegenseitiges Mißtrauen, Beeinflussungsversuche durch Befehlen und Manipulation extrinsischer Motivationen, durch verzerrte Kommunikation und fassadäre interpersonelle Beziehungen gekennzeichnet ist.

Eine dem eigenen Anspruch nach "existentielle" Lerntheorie zur Integration der T-Gruppen-Prozesse schlägt Hampden-Turner vor (Hampden-Turner 1966). Er geht von einem Handlungszyklus aus, der durch das "Wagnis" des Individuums in Gang gesetzt wird, sich gemäß seines Kompetenzbewußtseins, das durch die Qualität seiner Kognition, die Klarheit seiner Identität und den Grad seiner Selbstachtung bestimmt wird, autonom in seine menschliche Umwelt zu "investieren". Je nachdem, ob und wie der Andere auf diesen Brückenschlag reagiert, wird die Neigung des Individuums zum interpersonellen Investitionsrisiko bestärkt oder vermindert; das erfahrene Maß an Feedback wird in die Kompetenzbasis integriert. Eine Reihe erfolgreicher Investitionszyklen erhöhe die Qualität der Kompetenz und ihrer Elemente.

Diese Ausgangskategorien erfahren durch Hampden-Turner in der Beziehung auf die T-Gruppen-Prozesse keine Vertiefung oder Differenzierung. Hampden-Turners Integration von T-Gruppen-Ergebnissen stellt vielmehr eine eigenartige Mischung isolierter empirischer Interpretationskategorien wie "functional flexibility" oder "relational facility" mit abstrakt existentialistischer Rede dar: Der Mensch "discovers immortality as his competence is transferred from its mortal container to expand the consciousness of others. It may be said of several creative leaders, 'he came that we might have life, and might have it more abundantly'". (Hampden-Turner 1966, 381)

(Zur inhaltlichen Hohlheit der "Wagnis"-Rhetorik siehe die Arbeiten von Marcuse (1948) und Adorno (1964), deren Kritik sich freilich noch auf systematische philosophische Anstrengungen existentialistischer Philosophie beziehen; der herabgesunkene "Jargon der Eigentlichkeit" als Interpretationsmuster der Geschäftswelt und ihrer Mechanismen ist kaum mehr als mit abstraktem Menschheitspathos verbrämte Verklärung und naive Ontologisierung des Bestehenden; als abschreckendes Beispiel dafür siehe den Aufsatz von Rice, der "Existentialism for the Businessman" propagiert (Rice 1964).)

Einiges Licht wird auf die Prozesse in der T-Gruppe durch ihren Vergleich mit der Gruppentherapie geworfen. Verschiedene Autoren innerhalb und außerhalb der T-Gruppen-Bewegung haben sich bemüht, die Gemeinsamkeiten und die wesentlichen Differenzen zwischen diesen beiden Gruppenverfahren herauszuarbeiten (Bach 1957 und 1961; Argyris 1962,173f; Frank 1964; Bennis 1964,271; Schein and Bennis 1965,330;Gottschalk and Pattison 1969; L.Horwitz 1970).

Bach sieht die Übereinstimmung beider Verfahren im Ausgang von der Frustration aus Abwehrhaltungen entspringender Erwartungen der Teilnehmer auf persönlichkeitsneutrale Hilfe. So erfährt das Individuum, das eine rollenspezifische Schulung erwartet hat, im Sensitivity-Training, daß, um ein besserer Manager zu werden, "he must become a more realistically oriented and more emphatically understanding person" (Bach 1961,398). Entsprechend findet der Patient, der eine therapeutische Technik erwartet, die ihn direkt von seinen psychosomatischen oder charakterologischen Symptomen befreien werde, sich mit der Aufforderung konfrontiert, sich zunächst als ganze Persönlichkeit selbst zu erforschen. Bachs Vergleichsansatz, der auf die Konfrontation von Therapie- und Trainingsgruppe unter dem Aspekt ihrer jeweiligen Gruppenkultur und der damit verbundenen verschiedenen verhaltensauslösenden Funktionen (release functions) ausgeht, gelangt zu drei wesentlichen Unterschieden (Bach 1957). Der erste betrifft die Ebene der Auseinandersetzung mit der Realität. Die Trainingsgruppe basiert auf der Annahme, daß ihre Mitglieder ihre Fertigkeiten selbst prüfen und verbessern können und daß sie in der Lage sind, zu effizienterer Problembewältigung zu gelangen, indem sie direkt Manifestationen nicht korrekter oder ineffizienter Verhaltensmuster verbessern. In der Therapiegruppe dagegen ist eine direkte Auseinandersetzung der Patienten mit ihren äußeren Problemen nicht möglich; hier muß der Therapeut nicht wie der Trainer um die Entwicklung einer direkten Orientierung auf Realitätsprüfung, sondern um die Schaffung einer phantasie-akzeptierenden Gruppenatmosphäre sich bemühen, in der die Privatwelten der Patienten mit Hilfe von und vor empathischen Anderen ausgebreitet werden können. Denn "decades of clinical experience have shown that reality-oriented 'corrective analysis' has no chance to be effective until the private world is first understood and shared." (Bach 1957,282)

Der zweite Punkt betrifft die Zielbereiche der beiden Gruppenverfahren. Während der Patient sich in der Therapiegruppe als Person in ihrer Totalität akzeptiert und verstanden fühlen muß, geht die

Trainingsgruppe von einem eingeschränkten Zielbereich ihrer Intervention aus. Ihre Teilnehmer müssen das Gefühl haben, daß der Trainer und unter seiner Mitwirkung die Gruppe die Fähigkeit besitzen, die Funktionswirksamkeit umschriebener Teilbereiche der Persönlichkeit, etwa gruppendynamischen Verständnisses und Führungsfertigkeiten zu verbessern. Der auf Tiefenerforschung der eigenen und der Persönlichkeit anderer sich begebende Teilnehmer bricht aus dem Feld der gemeinsamen Gruppenerfahrung in Trainingsgruppen aus. Was die dritte von Bach angeführte Differenz betrifft, so kann diese freilich relativiert werden, insofern Bach von einer allzu direktiven und erzieherischen Führungsfunktion des Trainers ausgeht: "A realistic fulfillment of the aims of the training group requires the creation and maintenance of an atmosphere in which the leader-expert-teacher can clearly articulate, demonstrate and communicate his expertness of those for whom the acquisition of some or all of the knowledge of the expert is relevant to their survival and growth. This atmosphere is such as to protect both trainer and trainees from becoming interpersonally involved on a symbolic emotional level, other than the realistic excitement of mutual discovery." (Bach 1957, 284).

Bach sieht die Möglichkeit einer Synthese zwischen den Gruppenprozessen der Therapie- und der Trainingsgruppe in der Ausdehnung des Zielbereichs der Gruppentherapie, so daß Therapiegruppen sich auch die Erfahrungsmöglichkeiten von prozeßorientierten Trainingsgruppen erschließen könnten; den umgekehrten Weg hält Bach unter Berücksichtigung der Ausbildung der Trainer und der bewußten Zielsetzung von Trainingsgruppen wohl zurecht für nicht gangbar.

Die Ausführungen Franks stimmen mit denen Bachs inhaltlich weitgehend überein (Frank 1964). Als gemeinsame Züge der beiden Gruppenverfahren führt Frank ihren Charakter als Lernsituationen an, die das Ziel der Hervorrufung von Veränderungen in der Persönlichkeit ihrer Mitglieder haben; in beiden existiert keine scharfe Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Bestandsfunktionen (task and maintenance functions) in dem Sinne, daß bei beiden das Ziel der Gruppe auf die bloße Existenz als Gruppe bezogen ist. Für beide stellt der Mangel einer definierten instrumentellen Funktion eine Quelle beträchtlicher Unsicherheit und emotionaler Spannung dar.

Die Differenzen, die Frank im Unterschied zu Bach als fundamental bezeichnet, sieht er in schlüssiger Entwicklung sich aus der Verschiedenheit in der Zusammensetzung der beiden Gruppentypen ergeben.

Während die Mitglieder der Therapiegruppe sich selbst als Patienten sehen und so auch häufig von anderen gesehen werden, kommen die Teilnehmer der T-Gruppe zu dieser nicht unter dem Druck psychischer Leiden, sondern um neue interpersonale Fertigkeiten und gruppendynamische Einsichten zu gewinnen. Die daraus entspringenden Verschiedenheiten zwischen Trainer- und Therapeutenrolle bestimmt Frank in einer dem T-Gruppen-Selbstverständnis angemesseneren Art als Bach: die Schutz- und Unterstützungsfunktion des Therapeuten ist weitaus größer und umfassender als die des Trainers; viel bedeutender und tiefergehend ist daher auch die Abhängigkeit des Patienten vom Therapeuten im Vergleich mit der Abhängigkeit der Teilnehmer der T-Gruppe vom Trainer, der wesentlich als durch überlegenes Wissen und Erfahrung ausgezeichnet gesehen wird. Dazu kommt die spezifische Differenz im Zielbereich der beiden Verfahren: während in der Therapiegruppe der Gruppenprozess nur als Medium zur Sichtbarmachung der unbewußten Motivationen der Beteiligten gilt, stellt er für die T-Gruppe den Mittelpunkt und zentralen Bezugspunkt ihrer Aktivität dar; "contributions to the group process are considered from the standpoint of the group, not for the light they may throw on the members who make them." (Frank 1964,449) Daraus folgt auch eine spezifische Einschränkung des legitimierten Inhalts in T-Gruppen, während in Therapiegruppen den Inhalten, die die Patienten vorbringen, keine Beschränkungen gesetzt sind.

Im Unterschied zu Gottschalk und Pattison sowie Gebert, der ihnen darin beipflichtet (Gottschalk and Pattison 1969, 250ff; Gebert 1972,43), die, die Ausführungen Franks relativierend, eine Verwischung der Unterschiede zwischen Therapie- und Trainingsgruppen feststellen zu können glauben, sowohl was die Motivation der Teilnehmer, die Zielsetzung, die Leitungsfunktionen, die Inhalte und die Dauer betrifft -, sind die Aussagen von L. Horwitz als realistischer einzuschätzen, der trotz solcher Tendenzen als grundlegende Differenz festhält: das systematische Eingehen auf unbewußte Prozesse und die zentrale Funktion der Übertragung in der Therapie (L.Horwitz 1970, 179f.). Die T-Gruppe zielt dagegen auf die bewußten und vorbewußten Ebenen der Persönlichkeit; auch strebt sie nicht nach einer systematischen Kontrolle der Übertragungsphänomene durch den Trainer, wie dies der Therapeut in der Therapiegruppe zu erreichen sucht. Dem korrespondiert die Vermeidung einer so tiefen Regression in der T-Gruppe, wie sie die Gruppentherapie zuläßt und anregt.

Schein und Bennis ergänzen diese Punkte durch die Explikation des in

ihnen implizit angesprochenen Moments, daß die Therapie die genetischen Wurzeln psychischer Konflikte sucht, während die Trainingsgruppe sich fast ausschließlich mit der Gruppengegenwart und ihrem Geschehen befaßt. (Schein and Bennis 1965,330)

In einer früheren Arbeit hatte Bennis die prinzipielle Unterscheidung zwischen Therapie und Training heftig kritisiert (Bennis 1964, 271); er sah in ihr eine Folge der falschen Dichotomie zwischen Persönlichkeit und Rolle, insofern man üblicherweise Therapie als Bemühung zur Reorganisation der Persönlichkeit und Training als Bemühung zur Reorganisation des Rollenverhaltens bestimme. Bennis glaubte die in dieser zugespitzten Dichotomisierung ausgedrückten Differenzen durch das Postulat zu überspielen, daß "the T-Group by its very nature must involve both relevant personality and role relationships", wolle sie nicht durch den Ausschluß eines Aspektes den Reichtum der Gruppenerfahrung schmälern. (ebenda) Angesichts der gerade aufgeführten Diskussion stellen diese Ausführungen von Bennis eine allzu oberflächlich-rhetorische Integrationsbemühung dar.

Eine eigentümliche Gegenüberstellung von Laboratoriumstraining und psychoanalytischer Therapie nimmt Argyris vor, der den Verzicht der T-Gruppe auf Tiefeninterpretation als die große Hinführung zur "positive nature of man, his 'goodness' and 'greatness'" verherrlicht (Argyris 1962,174). In einer sich auf B.Bettelheim berufenden, existentialistisch getönten emphatischen Leugnung des Negativen klagt er die Psychoanalyse an, sie betone zu sehr die Pathologie und deren destruktive Einflüsse, stelle sich die Selbstverwirklichung "lediglich" als Befreiung des Menschen von seinen Leiden vor und suche ihr Ziel in einer hochspezialisierten sozialen Konditionierungssituation zu erreichen. Dadurch werde sie unfähig "to draw from the wealth of health in the environment". Der Psychoanalyse liege eine Philosophie zugrunde, die "by being fascinated with pathology ends up (...) by neglecting life". Eine T-Gruppe dagegen "emphasizes the constructive, healthy, positive aspects of life." Dies schon deshalb, weil kein Experte für die Analyse der pathologischen Verhaltensaspekte da sei! "Without conceptual tools to get at pathology or their deeper motives, the members must discover what Bettelheim calls the 'good experiences' of life, those that are at the heart of sane living." (Argyris op.cit., 174f) Immerhin vergißt Argyris neben dieser Preisung des Positiven nicht als Voraussetzung solcher T-Gruppen-Erfahrungen ihre Zusammensetzung aus gesunden Individuen zu erwähnen, die ein starkes Ich und schwache Abwehrmechanismen be-

sitzen (Argyris op.cit.,176).

7.3 Zur historischen Entwicklung der Laboratoriumsbewegung

Die im vorigen Abschnitt gegebene Darstellung wichtiger Aspekte der T-Gruppe ist zu verstehen als idealtypische Skizzierung der "klassischen" T-Gruppe auf der Basis der für diese kennzeichnenden "stranger group", das heißt der Zusammensetzung der T-Gruppe aus Personen, die sich unbekannt sind und zumeist auch einen heterogenen beruflichen Hintergrund besitzen. Das Modell der klassischen T-Gruppe ist ein historisches Produkt, das sich über Jahre hinweg herausgebildet hat und sich seit Ende der 50er Jahre in zunehmendem Maße differenziert in Strömungen, die das klassische Modell und sich gegenseitig kritisieren, wobei einerseits der neu hervortretende Schwerpunkt der Organisations- oder Managemententwicklung, andererseits eine sich existentialistisch radikalisierte Konzeption des Sensitivity-Trainings die Maßstäbe liefern.

Um diese Entwicklung und die gegenwärtigen Frontstellung zu verstehen, ist es notwendig, einen historisch-analytischen Blick auf das Selbstverständnis des Laboratoriumstrainings zur Zeit seiner Entstehung zu werfen und dieses mit den späteren Wandlungen zu konfrontieren. (Die gründlichsten Ausführungen zur geschichtlich-inhaltlichen Entwicklung stammen von Benne (1964); weitere Hinweise geben Bradford and French, eds.(1948); R.Lippitt (1949); Thelen (1954); Bennis (1966a); Bradford 1968; Gottschalk and Pattison 1969; Marrow 1970)

7.3.1 Die Frühphase

Der Beginn des gruppendynamischen Laboratoriumstrainings stellt sich unter dem Aspekt der beteiligten Persönlichkeiten dar als das Werk dreier Männer, Bradford, Lippitt und Benne, die, von verschiedenen Fachgebieten kommend - Bradford von der Erwachsenenbildung, Lippitt von der Gruppenforschung und Benne vom philosophisch-pädagogischen Bereich (Bradford (1968) gibt eine ausführliche Schilderung ihrer fachlich-persönlichen Biographien) -, in ihrem Interesse an der Erprobung gruppendynamischer Vorstellungen den gemeinsamen

Bezugspunkt fanden.

Die institutionellen Anstöße und die Problematik des ersten Laboratoriums, beziehungsweise des Laboratoriumsvorläufers vom Jahre 1946 ergaben sich aus den Spannungen, die die Zeit des 2. Weltkrieges auf sozialem Gebiet auch in den USA mit sich brachte. Diese sozialen Spannungen äußerten sich u.a. in einer Zunahme und Verhärtung diskriminierender Haltungen gegenüber Minderheiten; so gewannen zum Beispiel antisemitische Strömungen in den USA an Boden. Ein ähnlich bedeutendes Problem stellte die soziale Wiedereingliederung der Kriegsveteranen nach dem 2. Weltkrieg dar. Diesen Problemen zu begegnen, bemühte sich zusammen mit anderen, vor allem staatlichen Einrichtungen auch die Commission on Community Interrelations (CCI) des American Jewish Congress, die im Jahre 1944 gegründet wurde und unter der Mitwirkung bedeutender Sozialwissenschaftler wie Lewin, Likert, McGregor, Cartwright u.a. arbeitete, um die Ursachen vorurteilsvollen Verhaltens zu erforschen und Methoden zu dessen Überwindung auszuarbeiten. Lewin war zugleich Direktor des neu gegründeten Research Center for Group Dynamics am Massachusetts Institute of Technology (MIT), wo er sich bemühte, seine Konzeption des action-research theoretisch zu vertiefen und auf die Lösung dringender praktischer Probleme anzuwenden. Lippitt war Mitarbeiter von Lewin am MIT. Bradford übernahm 1945 die Leitung der Abteilung für Adult Education and Veterans Education in der National Education Association der USA. In dieser Funktion führte er im Januar 1946 in Cleveland unter Mitwirkung von Benne die erste National Conference on Veterans Education durch, eine Arbeitskonferenz, auf der nach der Verabschiedung des Veterans Education Bill in der (Um-)Schulung von Veteranen beschäftigte Personen sich trafen, um die sich ihnen stellenden Probleme zu klären (Bradford 1968, 135). Bei ähnlichen Konferenzen im Jahre 1946 kam Bradford auch in Kontakt mit Lewin, und als die Connecticut Interracial Commission das gruppendynamische Forschungszentrum Lewins und die Commission on Community Interrelations um Unterstützung bei der Schulung von "community leaders", das heißt in den verschiedenen Gruppierungen der lokalen Gemeinwesen in Connecticut führenden Personen, bat, fanden sich Lippitt, Bradford und Benne zum Trainerstab zusammen, der die Konzeption und Durchführung der Arbeitstagung entwarf.

Dieses Connecticut-Programm, das im Juni 1946 in New Britain, Connecticut, durchgeführt wurde, stellt den direkten Vorläufer des ersten NTL-Laboratoriums in Bethel dar. Sein Ziel war, die lokalen Führungs-

persönlichkeiten zu größerer Effektivität in der Schaffung von Verständnis für das kürzlich verabschiedete Fair Employment Practices Act zu verhelfen und bei der Erleichterung seiner Durchführung zu unterstützen. (Von Lippitt stammt der ausführliche Bericht über den Verlauf dieses workshop (R.Lippitt 1949), siehe dazu auch Benne 1964, 81 und Bradford 1968, 136.)

Es soll hier nur auf die charakteristischen Kennzeichen dieses Unternehmens eingegangen werden. Die 41 Teilnehmer kamen vor allem aus dem Schulbereich und der Sozialarbeit; ihre ethnische und religiöse Zugehörigkeit war breit gestreut.

Der eindeutige Schwerpunkt des workshop lag bei der "back-home"-Situation der Teilnehmer und deren Problemen. Dies war auch vom Trainerstab durchaus beabsichtigt, der vor dem workshop die Trainingsbedürfnisse der Teilnehmer und die Wünsche der maßgeblichen Behörden erfragt hatte und dementsprechend sein Trainingskonzept orientierte. Dabei kristallisierten sich vier Hauptpunkte heraus (R.Lippitt 1949, 51):

1. Die Analyse der Situation, die als Resultat des Trainingsprozesses beeinflusst werden sollten;
2. die Analyse der Beziehungen der Teilnehmer zu diesen Situationen;
3. die Analyse der Einstellungen, Erwartungen und Fertigkeiten der Teilnehmer und ihres Veränderungspotentials;
4. die Analyse der Natur eines effektiven Trainingsprozesses und einer effektiven beratenden Beziehung zu den Teilnehmern.

Entsprechend der Planung war auch die tatsächliche Gewichtung der Aktivitäten und Diskussionsbereiche im workshop. Die statistische Aufschlüsselung zeigt, daß die in den Kleingruppen behandelten Fragen zu 17 % aus dem Erfahrungshintergrund des Gruppenführers (Trainers)
46 % aus dem Erfahrungshintergrund der Teilnehmer
6 % aus dem Erfahrungshintergrund hinzugezogener Experten
31 % aus den gemeinsamen Erfahrungen im workshop
stammten (R.Lippitt 1949, 76). (Siehe auch ebenda, 167 zum Vergleich der in engen Grenzen um diese Durchschnittswerte schwankenden Daten der einzelnen Gruppen.)

Ein analoges Bild vermittelt die Betrachtung der verschiedenen konkreten Aktivitätsschwerpunkte der Kleingruppen (R.Lippitt op.cit., 74f): Diese verwandten etwa 5 % ihrer Zeit auf die Selektion und Definition der Probleme, 23 % der Zeit auf die Sammlung problembezogener Fakten. Von diesen ausgehend zentrierten sie sich auf die Suche und Diskussion angemessener Aktionsstrategien (13 %) und auf

die Übung der zu ihrer Durchführung erfordernten Human-Relations-Fertigkeiten (34 %). Auf die Beobachtung und Bewertung ihres eigenen Problemlösungsprozesses als ein Mittel zum Lernen verwandten die Gruppen 6 % ihrer Zeit; die Formulierung allgemeiner Aktionsprinzipien nahm 2 % und die konkrete Planung spezifischer Aktionsschritte, die in der "back-home"-Situation ergriffen werden sollten, 17 % der Gruppendiskussionszeit in Anspruch.

Im Zentrum der Bemühungen der Gruppen stand die Diskussion der Führung-Mitglieder-Beziehung im Gruppenzusammenhang, sowie die Durchführung praktischer Übungen zu bestimmten Aspekten dieser Beziehung. Die Erlernung interpersoneller Fertigkeiten war noch nicht getrennt von der Analyse der konkreten Bedürfnisse der sozialen Anwendungssituation. Ziel des workshop war es, die Probleme dieser Situation der Gruppenbeobachtung zuzuführen, um eine gemeinsame Problemdiagnose und Aktionsanalyse zu ermöglichen. Die Gruppenmitglieder wurden aufgefordert, ihre Problemsituationen in sketches darzustellen und die für sie relevanten Aspekte schwieriger Beziehungen in Gruppen und zu Klienten in gezielt gestaltetem Rollenspiel herauszuarbeiten.

Die Gruppe und ihr Führer bemühten sich dabei, durch Anregungen und engagiertes und doch um Objektivität bemühtes Kommentieren die Agierenden bei der Gewinnung einer klareren Sicht der verschiedenen Seiten der konkreten Interaktionsbeziehungen zu unterstützen.

Als relevante, wie das Rollenspiel überhaupt an Moreno orientierte Gruppenlerntechniken erwiesen sich auch das "Selbstgespräch", in dem ein Teilnehmer versucht, seine Gefühle darüber laut auszudrücken, wie er sich in der Gruppe sieht, wobei andere Gruppenmitglieder, die zur Präzisierung oder Korrektur glauben beitragen zu können, als "alter ego" oder "Hilfs-Ich" mitsprechen (Lippitt op.cit., ch.8; siehe auch Barron and Krulee 1948, 25), sowie die Vertauschung der Rollen, die die Teilnehmer im Rollenspiel gerade dargestellt hatten.

Die workshop-Konzeption räumte dem Feedback-Prinzip einen bedeutenden Stellenwert in der Förderung von diagnostischen und Handlungsfertigkeiten ein; zum einen in der eben angeführten Form der Kommentierung von Rollenspielen; insbesondere aber durch die Einsetzung eines besonderen Beobachters aus dem Forschungsteam in jede Gruppe. Diese Beobachter hatten die Interaktionssequenzen und ihre Eigentümlichkeiten in den Gruppen nach einem vorher geprüften Schema aufzulisten. Über die Ergebnisse der Verhaltensbeobachtung den Gruppenmitgliedern zu berichten, war freilich im Trainingsdesign nicht eingeplant; nur die

Mitglieder des Trainer- und Forscherstabes trafen sich abends zur Besprechung der Beobachtungen in den Gruppen. Erst das Hinzukommen einiger interessierter Teilnehmer zu dieser Sitzung führte fast zufällig zur Entstehung dessen, was als T-Gruppe später eine so bedeutende Rolle in der Laboratoriumskonzeption spielen sollte (Lippitt op.cit., 114). Die offene Diskussion ihres eigenen Verhaltens und seiner beobachteten Konsequenzen hatte nämlich eine "elektrisierende" Wirkung sowohl auf die Teilnehmer wie auf die Trainer. Lewin und die Trainer erkannten rasch, daß sich ihnen hierdurch ein bedeutendes Medium zur Intensivierung des interpersonellen Lernprozesses eröffnete. Freilich sahen sie in der bewußten Anwendung des Feedbackprozesses in der Gruppe nur eine, zudem zeitlich davon getrennte Ergänzung der Diagnose und Diskussion von "back-home"-Problemen und der Übung darauf bezogener praktischer Fertigkeiten (Benne 1964, 82f).

Die Fähigkeiten der Teilnehmer zu entwickeln, den Anforderungen der sozialen Anwendungssituation besser gerecht werden zu können, hatten sich die Trainer als einziges Ziel und Kriterium der Lernens gesetzt (R.Lippitt op.cit., XI). Den Mechanismus der Schaffung und Übertragung des Lernerfolges stellte man sich vor allem als Resultat des diagnostischen Rollenspiels und seines erzieherischen Effekts vor. Das Feedback des von der Gruppe anerkannten Erfolges eines im Rollenspiel veränderten Verhaltens sollte im Teilnehmer Zuversicht und Selbstvertrauen stärken, die wiederum das Beharren der neuen interpersonellen Fertigkeiten in der "back-home"-Situation garantieren sollten (R.Lippitt op.cit., 125f). Zur Erleichterung der Einstellung auf die soziale Anwendungssituation wurden gegen Ende des workshop auch besondere Schritte unternommen: so zum Beispiel Team-Planung für die back-home-praxis; antizipatorische Durchführung besonderer Aktionsmaßnahmen; die Bildung eines auch über das workshop-Ende hinaus kontinuierlich arbeitenden Komitees; Abbau der stützenden Beziehung der Trainer zu den Gruppen.

Die Evaluation der Trainingsresultate, die nach Ende des workshop vor allem durch Selbsteinschätzung der Teilnehmer und durch Befragen von Kollegen vorgenommen wurde, ergab, abgesehen von der zu erwartenden sehr viel positiveren Selbsteinschätzung der Teilnehmer, daß beide Gruppen neben einem erhöhten Maß an allgemeiner Motivation zu sozialer Aktivität insbesondere auch starke Verbesserungen in Gruppenführungseigenschaften und Aktionsstrategien sowie ein verbreitertes Problembewußtsein feststellten (R.Lippitt op.cit., ch.12). Dabei waren

aber Abstufungen sichtbar: die größte Zunahme an Aktivität im Gemeinwesen zeigte sich nach dem workshop bei Mitgliedern von Gemeinde-delegationen, die sich während des Trainings zu kohärenten Teameinheiten entwickelten. Mitglieder von Gemeindedelegationen, die sich nicht zu solchen kohärenten Teams entwickelten, zeigten einen geringeren Aktivitätszuwachs, aber immer noch mehr als Teilnehmer, die als Einzelne aus ihren Gemeinden gekommen waren (Lippitt op.cit., ch. 13).

Aus den Erfahrungen des Connecticut workshop zog der Trainerstab mehrere Schlußfolgerungen bezüglich Inhalt und Form des Trainings (Lippitt op.cit., 250ff). Die Trainer hielten es zum Beispiel für notwendig, die Teilnehmer stärker in die Vorbereitung von workshop-Plänen einzubeziehen; eine Orientierung auf Methoden der Zusammenarbeit noch vor der Konzentration auf curriculare Inhalte vorzunehmen; neben den Vorzügen und Schwierigkeiten des Trainings von community teams wurde der Wert von heterogen zusammengesetzten Gruppen, die Teilnehmer über Berufsgrenzen hinweg zusammenfaßten, darin gesehen, daß sie das Festfahren der Diskussion in berufsspezifischen Geleisen verhindern und sie auf allgemein bedeutsame Probleme der Zusammenarbeit lenken können. Weiter waren sich die Trainer einig, daß sie kontinuierliches Feedback über Haltungen und Einstellungen der Teilnehmer benötigten, um in der Gruppe adäquat intervenieren zu können; sie stellten die wichtige Rolle fest, die die Verwendung von eigenen Erfahrungen durch die Trainingsgruppe als Basis für die diagnostische Analyse und das Bemühen um Modifikation interpersonellen Verhaltens spielen könnte; dabei hatte der Trainerstab allerdings zunächst Zweifel zu überwinden, ob eine Stimulierung von Gruppenselbstbeobachtung nicht zu allzuviel "self-awareness" führen und die Durchführung des Trainingsprogramms verlangsamen würde. Schließlich betonten die Trainer die strategische Bedeutung der "kulturellen Insel" als Trainingsbasis; Befürchtungen über die geringe Effektivität eines solchen Typus einer kurzen und intensiven "away-from-reality"-Trainingssituation sahen sie nicht bestätigt. Zur Erleichterung des Übergangs von der kulturellen Insel zur wirklichen Anwendungssituation sahen sie eine Weiterführung der Beziehung zu den Teilnehmern über das Laboratorium hinaus für notwendig an.

Den theretischen Bezugsrahmen des Selbstverständnisses der Trainer bildete die action-research-Konzeption Lewins. Der darin angestrebten Integration von Forschung, Training und sozialer Praxis sollte das

workshop dienen als "attempt to explore the functional relations between educational methodology, action methodology and research methodology in the solution of social problems where tensions in human relations are involved" (Lippitt op.cit., XIII): (Siehe auch die von Mitarbeitern der Commission on Community Interrelations of the American Jewish Congress verfaßten Ausführungen zum "Field of Action Research", dessen Prinzip sie so bestimmten: "The field of action research is a field which developed to satisfy the needs of the sociopolitical individual who recognizes that, in science, he can find the most reliable guide to effective action, and the needs of the scientist who wants his labors to be of maximal social utility as well as of theoretical significance". (Chein, Cook and Harding 1948, 44))

In der Bestimmung der Ausgangssituation durch die Forscher-Trainer ragt das demokratische Engagement hervor: "our basic concern seems to become the process of orderly social change in an imperfectly democratic way of life. Many of the problems we are concerned with would be of little concern if we were not involved in a democratic way of life. And many of our concerns would be much lessened if we were not operating so inefficiently in terms of these values. We see these inefficiencies in the inadequate distribution of responsibility and influence in the community; in the limited sharing of policy thinking about the welfare of all, in the inequalities or the hierarchical social structures which develop in our community groups, in the blockage of communication of the facts of social reality between groups and within groups." (Lippitt op.cit., 241)

Als Voraussetzung ihrer praktischen Bemühungen setzen die Aktionsforscher die tiefe Verpflichtung, die drängenden Veränderungen auf einer demokratischen Basis zu gestalten: "Many pressures and challenges demand change. If this change is to be for the better, ironing out some of the discrepancies between distorted group ways and social reality, it must be orderly, group self-controlled, and it must facilitate rather than weaken democratic processes." (op.cit., 242)

Der von der Aktionsforschung ausgehende Trainingsansatz richtet sich andererseits bewußt an die Inhaber gesellschaftlicher Schlüsselpositionen, da diese aufgrund ihres Einflusses zur Durchführung demokratischer Veränderungen auch wirklich in der Lage seien. Die gruppendynamische Diagnose und Aktion verbindende Schulung soll sie zu bewußten Innovationsagenten und "leader-trainers" machen, die die Be-

ziehungen zu ihrer Umgebung, ihren Untergebenen und Klienten in sozialwissenschaftlich kompetenter Weise gestalten: "the integration of basic knowledge about the dynamics of community relations and the skills of initiating and guiding orderly change in harmony with these facts becomes the strategic function of skilled community trainer-leaders." (op.cit.,243)

Die weitere Entwicklung des Laboratoriumstrainings wurde zunächst sehr stark durch den Verlauf des Connecticut workshop beeinflusst. Auf die Erfahrungen aus seiner Durchführung gestützt, entwickelte die Trainergruppe die Planung für das Trainingslaboratorium des Sommers 1947, das vom Forschungszentrum für Gruppendynamik am MIT und der Abteilung für Erwachsenenbildung der National Education Association getragen wurde.

Die Vorbereitung zentrierte sich um die Ausarbeitung dreier Dokumente (Bradford 1968,137f). Das erste war die Ausarbeitung der Phasen geplanten Wandels und der notwendigen Fertigkeiten von Personen in der Funktion von Innovationsagenten, deren Wirkungsbereich vor allem in Sozialarbeit im weitesten Sinne gesehen wurde. (Der Begriff "change agent" wird im folgenden entweder direkt übernommen oder mit "Innovationsagent" übersetzt.) Das zweite Dokument gab eine Darstellung der Stufen der Gruppenentwicklung und der Funktionsaspekte von Gruppenreife und -unreife. Im dritten Dokument war eine Ausarbeitung der demokratischen Basistheorie enthalten, die als notwendige Stütze und Leitlinie für die Entwicklung der Fertigkeiten von Innovationsagenten und die Stärkung von Führungsfertigkeiten in Gruppen gesehen wurde.

Das Laboratorium fand im Sommer 1947 in Bethel, Maine, statt; da es nicht nur wie 1946 das Connecticut-Programm auf einen Staat beschränkt war, wurde es als "National Training Laboratory" angekündigt, ein Titel, der von der im selben Jahr von den Initiatoren im Rahmen der National Education Association gegründeten Trägerorganisation NTL (National Training Laboratories) übernommen wurde, wie übrigens auch der Ort, Bethel, für die zunächst alljährlich im Sommer stattfindenden Veranstaltungen beibehalten wurde und symbolische Bedeutung erlangte.

Das Laboratorium, an dem 67 Teilnehmer und 37 Trainer beteiligt waren (Bradford 1968,138), war geprägt durch die BST (Basic Skills Training)-Gruppe, wie die Kleingruppen des Connecticut workshop nun genannt wurden. Der Feedback-Aspekt war nun in das Gruppenverfahren

selbst bewußt eingeplant, aber die Feedback-Funktion war spezialisiert und fand zeitlich nach den entsprechenden Interaktionszusammenhängen in einem gesonderten Sitzungsabschnitt der BST-Gruppe am Ende des Morgenprogramms statt.

In seiner Beschreibung dieses besonderen Feedback-Mechanismus begründet Jenkins auch die Notwendigkeit der Trennung der Feedback-Funktion von der Teilnahme an der Gruppenaktivität: die Nichtpartizipation war notwendig "to keep him (sc. den Beobachter - R.B.) from thinking about the subject matter rather than about the behavior of the group. To become involved in what is being said prevents focusing on the questions of how it is being said, its relation to the direction of the discussion." (Jenkins 1948,54) Die Aufteilung zwischen "anecdotal observers", die das ganze Laboratorium über der selben Gruppe zugeordnet blieben, und den "group content observers", die von einer Gruppe zur anderen rotierten, sollte den doppelten Zweck erreichen helfen, zum einen die charakteristischen Züge einer Gruppe im zeitlichen Längsschnitt festzustellen und zum anderen die Neutralität des Beobachters gegenüber dem Gruppengeschehen zu wahren. (Barron and Krulee 1948,10f) Gelegentlich arbeiteten auch Mitglieder der Gruppe in rotierendem System als Feedback-Beobachter mit den ständigen Beobachtern zusammen. Letztere bestimmten auch den thematischen Rahmen der gesonderten Feedback-Sitzungen.

Ebenso wie diese von einem starken Interesse an Objektivierung der Prozeßforschung getragenen Beobachtungsmechanismen entsprang auch das Verhalten der Gruppenführer, wie die Trainer damals noch überwiegend genannt wurden, der Lewinschen action-research-Konzeption. Das Führerverhalten war durch eine starke direktive Komponente gekennzeichnet (Beispiele für das sehr aktive, direktive Führungsverhalten geben Barron and Krulee (1948,16) und R.Lippitt 1949,102ff).

Obwohl an den Nachmittagen spezielle Methodenseminare und spontane Interessengruppen vor allem durch intensive Anwendung des Rollenspiels sich praktische Fertigkeiten zu erarbeiten suchten, lag doch die Hauptlast des Trainingslaboratoriums auf den BST-Gruppen. Benne zählt einige Funktionen auf, deren Erfüllung von ihnen erwartet wurde (Benne 1964,85ff): so sollten sie die Übermittlung der zentralen Konzeption des geplanten Wandels und der dazu erforderlichen Fertigkeiten sowie der Kriterien der Gruppenentwicklung und ebenso die Einübung der Diagnose- und Handlungsfertigkeiten des Innovationsagent leisten; sie sollten den Teilnehmern bei der Entwicklung von

Plänen für die soziale Anwendungssituation des Gelernten ebenso wie bei der Gewinnung eines objektiveren Bildes von sich selbst in ihren Gruppenbeziehungen helfen; sie sollte den Teilnehmern ein klareres Verständnis der demokratischen Werte als methodischer Verhaltensprinzipien in Gruppen vermitteln,; schließlich sollte sie die Teilnehmer nicht nur für ein besseres Fungieren als Innovationsagenten und Gruppenmitglieder qualifizieren, sondern auch für die Aufgabe, die dazu notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten als Trainer an andere weiterzuvermitteln.

Diese Vielzahl von Lernzielen bedeutete eine Überfrachtung der BST-Gruppe. Nachdem im Jahre 1948 noch einmal ein Trainingslaboratorium auf der Grundlage einer verbesserten, aber nicht grundlegend veränderten Konzeption durchgeführt worden war, brachte das Laboratorium des Sommers 1949 eine bedeutende Neuorientierung. Es wurde, wie schon im Vorjahr, wesentlich von der Carnegie Stiftung finanziert (Bradford a.a.O., 139f), die nun jedoch die Initiatoren aufforderte, den Trainerstab auszuweiten. Dieser Aufforderung folgend, wurde der Trainerstab durch zehn neue Mitglieder erweitert, die fast alle aus dem klinischen Bereich (Psychiatrie, klinische Psychologie) kamen. Der ursprüngliche Trainerkern, insbesondere Bradford, Benne und Lippitt zogen sich nun auf Koordinations-, Supervisions- und Forschungsaufgaben zurück. Bradford spricht von einem "abrupt switch from social to clinical" in der Orientierung des Laboratoriums (Bradford a.a.O., 140). Zugleich wurde mit diesem Schritt eine jahrelange Periode des Experimentierens eröffnet, die Benne bis zum Jahre 1955 ansetzt (Benne 1964, 102).

Zunächst setzte ein doppelter Konflikt ein, einerseits zwischen den an Freud und den an Rogers orientierten Konzeptionen der Diagnose und Gruppenpraxis, zum anderen zwischen den klinisch orientierten "new-comers" und den Lewinianischen "old timers". Während der erste Konflikt ohne eine klare Lösung blieb, die schwankenden Kompromisse aber mehr zugunsten der Rogerschen Kategorien ausgingen, setzten sich im letzteren Konflikt die klinisch orientierten Trainer gegen die Lewinianer durch. Aus dieser Konstellation heraus kristallisierte sich das "klassische" Konzept des NTL-Trainingslaboratoriums mit der T-Gruppe als seinem Zentrum.

Die notwendige Entlastung der BST-Gruppe wurde dementsprechend im Sinne einer Konzentration auf das interpersonelle Geschehen im Hier- und-Jetzt der Gruppe und auf die Erfahrung der Gruppenentwicklung

generell vollzogen; die Weiterentwicklung von Konzeptionen und Fertigkeiten von Innovationsagenten geriet in den Hintergrund; die Beschäftigung mit Organisations- und Gemeindestrukturen in der sozialen Anwendungssituation der Teilnehmer wurde ebenfalls stark reduziert (Benne op.cit., 91f). Die Interventions- und Interpretationssprache orientierte sich stärker an der Freudschen und Rogerschen und weniger an der Lewinschen und der soziologischen Terminologie.

Die dergestalt auf ihre "here-and-now"-Prozesse umorientierte Gruppe erhielt den neuen Namen "T-Gruppe". Im Zuge dieser Umorientierung wurde auch der Feedback-Prozeß neu gestaltet. Die Unzufriedenheit mit der Formalisierung und Abspaltung der Feedback-Sitzungen war groß. Die Verzögerung des Feedback auf einen festgesetzten Zeitabschnitt in einer Gruppensitzung, gewöhnlich am Ende des Morgens, stand im Gegensatz zu dem Prinzip unmittelbarer und spontaner Erlebnisreaktion und deren Vermittlung. Der neue Trend ging deshalb dahin, Feedback von jedem Mitglied der Gruppe zur Gruppe oder zu einem anderen Mitglied der Gruppe zu legitimieren und dazu zu ermuntern, das Feedback zeitlich möglichst nahe zu dem das Feedback auslösenden Geschehen zu geben.

Zugleich vollzog sich eine Verschiebung in der Auffassung der Trainerrolle von der Lewinschen Konzeption des Trainers als Mitglied der Gruppe, das in voller Offenheit seine Gefühle und Wertungen, die seinen Handlungen zugrundeliegen, äußerte, zu einer starken Annäherung an die klinische Tradition des zurückhaltenden, um neutrale Interpretationshilfe bemühten analytischen Therapeuten.

Das Hinausdrängen externer Problembezüge aus der T-Gruppe entfaltete eine Folgedynamik der Ausdehnung dieses Prozesses auf das ganze Trainingslaboratorium. Die Behandlung der back-home-Probleme und die Aneignung von Innovations- und Führungsfertigkeiten wurden zunächst einer zu diesem spezifischen Zweck konzipierten Action (A)-Gruppe anvertraut. Diese war im Unterschied zu der auf inter- und intrapersonale Entwicklungen orientierten T-Gruppe stärker soziologisch ausgerichtet und sollte sich mit Diagnose und Veränderung größerer sozialer Systeme beschäftigen. Sie war aus Teilnehmern mit ähnlichen oder gleichen Berufen zusammengesetzt, während man die Zusammensetzung der T-Gruppe möglichst heterogen gestaltete. Die Spannung zwischen den beiden Gruppentypen wurde verstärkt durch den Umstand, daß die A-Gruppentrainer zwar auf ihrem Gebiet profilierte Fachleute waren, aber nur geringe oder keine vorherige Erfahrungen

mit dem Laboratoriumstraining hatten. Sie handelten die Probleme im konventionellen Unterrichtsstil in Vorträgen und anhand von Literatur ab; von dem Großteil der Teilnehmer, für die jeweils auf die T-Gruppe am Morgen die nachmittägliche A-Gruppe folgte, wurde der A-Gruppen-Stil als autoritär abgelehnt; die interpersonelle Dynamik der T-Gruppen setzte sich in dem Verhalten der Teilnehmer in den A-Gruppen fort, die dadurch von ihrer ursprünglichen Zielsetzung abgelenkt wurden und dazu tendierten, zu einer Fortsetzung der T-Gruppen zu werden.

Ein anderer Versuch, ein wirksames Lernen von Mitglieder-, Führungs- und Innovationsfertigkeiten zu ermöglichen, war in den Laboratorien von 1948-50 mit dem Studium der "natürlichen Prozesse" im Laboratorium selbst unternommen worden. Die Hoffnung war, durch die Analyse der Bildungs- und Transformationsprozesse des Laboratoriums als Gemeinschaft zu Einsichten in die Mechanismen größerer Gruppen zu gelangen, die dem Lernen über das Selbst und die Interaktion in Kleingruppen, wie es die T-Gruppe vermittelte, an Intensität vergleichbar wäre.

Diese Hoffnung erfüllte sich jedoch nicht: der zu diesem Zweck gebildete Delegiertenrat, der sich aus Teilnehmern und Trainern zusammensetzte, wurde von diesen eher als Teil der Verwaltung des Trainingslaboratoriums aufgefaßt denn als Bestandteil des Trainings. Die Probleme der Wahl, Repräsentation und der Konkurrenz zwischen Gruppen wurden nicht als mögliche Lerngegenstände begriffen, zudem wurde die Behandlung von Fragen des Delegiertenrats in den T-Gruppen als Belästigung und Zeitverlust angesehen.

Die 1951 nach der Beenidung des Delegiertenrates ins Leben gerufenen C-(Community-)Gruppen, denen kein Trainer angehörte, sollten nur noch als Mechanismus der informellen Kanalisierung von Unzufriedenheit der Teilnehmer mit dem Trainerstab fungieren. Auch diese Form der Auseinandersetzung um die Gemeinschaftsdimension des Laboratoriums war nicht in den Trainingszusammenhang integriert.

Einen weiteren Versuch, den Aspekt des Lernens direkt auf die back-home-Situation bezogener Fertigkeiten beizubehalten, stellte die Einrichtung von abendlichen Großgruppensitzungen zur Durchführung von Fallsimulationen unter Einschluß von Massen-Rollen-Spielen dar. Dabei war jedoch das interessante Faktum festzustellen, daß dieselben Teilnehmer, die in den T-Gruppen die Normen der offenen Mitteilung

von Gefühlen und Tatsachen und die gegenseitige Gleichachtung akzeptiert hatten, in den Massen-Rollen-Spielen Versuche der Manipulation anderer Teilnehmer, Verheimlichung der eigenen Interessen und andere inauthentische Verhaltensweisen praktizierten. Da die Mitgliedschaft in den Rollenspielen und in den T-Gruppen sich nicht deckte, wurde diese Inkonsistenz nicht zur Stimulierung diesbezüglicher Lernprozesse genutzt; sie führte nur zu einer Verstärkung der Kritik an der Beziehungslosigkeit der verschiedenen Lerninhalte, die in den verschiedenen Teilen des Laboratoriums vermittelt wurden. Die Zweifel an der Existenz eines wirksamen Transfers des Lernens in den T-Gruppen auf größere soziale Organisationen in der Lebenssituation angesichts des Erlebens, daß innerhalb des Laboratoriumsganzen nur ein derart beschränkter Transfer zu existieren schien, mehr als berechtigt -, wurden faktisch verdrängt, indem man den Problemhorizont der Übungsgruppen ab 1952 mehr und mehr auf die Fragen von Führungs- und Mitgliedschaftsrollen in kleinen Gruppen zurückschraubte. Durch diese Angleichung an die Erfahrungsbereiche der T-Gruppe wurde das Erlernen von Fertigkeiten und Kenntnissen zur Diagnose und Veränderung von sozialen Strukturen in größeren organisierten Zusammenhängen, ein Hauptanliegen des action-research-Ansatzes der Gründer des Laboratoriums, zu einer vernachlässigten Dimension des Laboratoriumstrainings.

Damit einher ging der Abbau der Übermittlung und Diskussion kognitiver und "ideologischer" Inhalte. Hatten in den Laboratorien zu Ende der 40-er Jahre noch spezielle Veranstaltungen zur Vermittlung sozialwissenschaftlicher Konzepte und Forschungsinstrumente und -ergebnisse stattgefunden, um die Teilnehmer mit den Perspektiven der Aktionsforschung bekanntzumachen und ihnen Hilfsmittel zur selbständigen Exploration und Behandlung sozialer Probleme an die Hand zu geben, so nahm dieser theoretische Inhalt mit der klinischen Umorientierung rapide ab. Aufgegeben wurden auch die Versuche der ersten Laboratorien, die demokratischen Prinzipien ansatzweise in Diskussionen über aktuelle soziale Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten zu konkretisieren, das heißt die Teilnehmer ernsthaft im Sinne der Aktionsforschung als "sociopolitical individual" anzusprechen (siehe Chein, Cook and Harding 1948).

Benne führt als Beispiele solcher Themen die Verantwortung der Staatsbürger für die vernünftige Anwendung der Kernenergie an, ethische Probleme des Innovationsagenten oder die Bedeutung der Demokratie im Unterschied zu anderen sozialen Regelungen (Benne 1964,

103). Die inhaltliche Beschränkung der die T-Gruppen-Sitzungen ergänzenden Veranstaltungen berief sich jeweils auf die Notwendigkeit, eine größere Integration zwischen der T-Gruppe und der Theorievermittlung und Übungspraxis zu erreichen. In dem Maße, wie die T-Gruppe das zentrale Trainingsmedium im Laboratorium wurde, wurde die Berücksichtigung umfassenderer sozialer Themen im Curriculum als irrelevant angesehen. Nicht daß sich soziale Probleme in der T-Gruppe nicht äußerten: zum Beispiel bei schwarz-weiß gemischter Zusammensetzung der Teilnehmer spielt die Rassenfrage bestimmt eine Rolle. Aber wie Benne bemerkt, "the parameters set will ordinarily be intrapersonal or interpersonal. The problems involved in changing interracial relations in an organization or a community will not easily come into focus in such a design." (Benne op.cit.,104)

7.3.2 Der Übergang zum "family"-Laboratorium

Die in diesen Umstrukturierungsprozessen sich herausbildende klassische NTL-Trainingskonzeption dominierte die Laboratoriumspraxis in den 50er Jahren. Sie ging einher mit der Abnahme praktischer Aufgaben von der Art, wie sie die Probleme der Nachkriegszeit mit sich gebracht hatten; zugleich setzten Bemühungen zur Annäherung des Laboratoriumstrainings an die Probleme des Human-Relations-Trainings im industriellen Bereich ein, das heißt vor allem in der Management-schulung. Aus dieser Entwicklung, die als Folge der neuartigen Anforderungen an die Unternehmensorganisation im Spätkapitalismus zu verstehen ist, kamen die Impulse, die eine neue Phase des Laboratoriumstrainings einleiteten.

In der zweiten Hälfte der 50er Jahre erhielt die Laboratoriumsbewegung einen neuen Aufschwung. Bennis datiert ihn auf das Jahr 1958, in dem die Personalabteilung des Esso-Konzerns eine Reihe von Laboratoriumsprogrammen unter der Leitung von Blake und Shepard in seinen Raffinerien in den ganzen USA inaugurierte, welchem Beispiel andere Gesellschaften rasch folgten. (Bennis 1966b,59). In dieser neuen Phase wandelt sich die zentrale Zielsetzung des Laboratoriumstrainings vom dominierenden Bezug auf Persönlichkeitsentwicklung und der Gewinnung von Einsichten in das Selbst zum maßgeblichen Be-

zug auf Managemententwicklung und organisatorische Effektivität, im Vergleich zu dem die alten Ziele höchstens bei empirischer Funktionalität für die Verwirklichung der neuen Ziele als intermediäre Ziele beibehalten werden. Gottschalk und Pattison verkennen den Charakter dieser neuen Bezugsachse der Laboratoriumsbewegung, wenn sie schreiben, die dritte Entwicklungsphase des Laboratoriumstrainings bedeute eine Rückkehr zu den Zielsetzungen der ersten Phase (Gottschalk and Pattison 1969, 246). Freilich haben im Gefolge des Wiederaufschwungs der Laboratoriumsbewegung auch andere soziale Bereiche vor allem staatliche Institutionen verstärkt Ansätze mit dem Trainingslaboratorium unternommen, aber der Hauptimpuls ging nicht von einer erneuten Betonung demokratischer Gemeindereformen aus, sondern vom Rationalisierungsdruck, der auf die kapitalistischen Unternehmen durch die neuen Bedingungen der spätkapitalistischen Epoche in kumulativer Weise ausgeübt wird. Mit dieser Sicht stimmt die Charakterisierung der neuen Klientensysteme durch Bennis überein, der sie, freilich etwas verschlüsselt, als "subsystems of relatively large-scale international operations in increasingly competitive situations" bestimmt (Bennis 1966b, 68f). Diese Organisationen wandten sich zum Laboratoriumstraining, weil sie dessen Möglichkeiten zur organisatorischen Effektivitätssteigerung, so ungewiß deren Ausmaß und Charakter zunächst auch erschien, angesichts der verschärften Konkurrenzsituation und der neuen Anforderungen an die Organisationsstruktur nicht ungetestet lassen wollten. Sie konnten mit einiger Gewißheit davon ausgehen, "that an intermediate proportion of their effectiveness is determined by social and psychological factors. Improvements in this sphere of action, they reason, no matter how vague or immeasurable, may be able to bring about an increment of organizational effectiveness." (Bennis 1966a, 170).

Die Großunternehmen wenden sich dem Laboratoriumstraining zu als einem Instrument, die Ziele der notwendigen organisatorischen Strukturreform zu verwirklichen, wie sie der Neo-Human-Relations-Ansatz propagiert. So betonen Blake und Mouton die Unabdingbarkeit ihres 9,9-Management-Systems als "Grundbedingung für eine Organisation, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen". Diese These leiten sie aus folgendem Zusammenhang her: "Die Organisationen gewisser Industrien haben erkannt, daß der Gesamteinsatz von an die Aufgabe gebundenen Menschen unter einem besseren Management den einzigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz darstellt. Der Grund dafür ist, daß bei manchen Organisationen Kapitalinvestitionen, Einrichtungen, Verfahrensweisen,

technologische Kenntnisse und Fähigkeiten relativ die gleichen sind. Daher ist die einzige Möglichkeit, einen bedeutenden Wettbewerbsvorsprung zu bekommen, das bessere Management. Es ist die Art von Management, die schöpferische Kräfte erschließt und die Menschen, die sich für die Erreichung der Organisationsziele engagiert haben, zu erhöhten Leistungen führt." (Blake und Mouton 1970, 177f)

Die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die rapide Beschleunigung des technologischen Wandels, um seine Wettbewerbsposition zu sichern, ist das übergeordnete Ziel, dessen Erreichung durch die Anwendung des Laboratoriumstrainings erleichtert werden soll. Davon abgeleitet stellt sich die Aufgabe, die Kooperation in der Organisation zu verbessern. Diese Seite gewinnt unter den spät-kapitalistischen Bedingungen eminente Bedeutung, da die Beschleunigung des technologischen Wandels zu seiner Bewältigung eine verstärkte Herausbildung hochspezialisierter Einheiten mit häufig wechselnden temporären Aufgaben erfordert; solche "task forces" und Projekt-Teams, die in den Großunternehmen in zunehmendem Maße organisatorisches Gewicht gewinnen (Bennis 1966, ch.1; Winn 1969; Argyris 1967b), stellen die Organisation vor komplexe Koordinations- und Integrationsaufgaben, deren Nichtbewältigung zu bedeutendem Kostenaufwand als Folge dysfunktionaler Überschneidungen, Verdopplungen und Friktionen führen würde. Die Affinität der Ziele von Verbesserung der Bewältigung des "Wandels" und der organisationsinternen Kooperation zu den Meta-goals des Laboratoriumstrainings ist auf der abstrakten Ebene plausibel; aber die Konkretisierung des Beitrags des Laboratoriumstrainings zur Lösung der neuen organisatorischen Probleme erwies sich als eine schwierige Aufgabe, die bedeutende Transformationen des traditionellen Laboratoriumskonzepts notwendig machte.

Der neue Aufschwung des Laboratoriumstrainings dokumentierte sich in zwei weiteren Entwicklungen: zum einen der Herausbildung regionaler Zentren des Laboratoriumstrainings in den USA, die teils innerhalb, teils außerhalb der NTL durch spezifische Schwerpunktsetzungen mit Bethel in Konkurrenz traten: zum Beispiel das Western Training Laboratory, das Pacific Northwest Laboratory, das Intermountain Laboratory for Group Development, das Boston University Summer Laboratory, das Southwest Human Relations Laboratory (siehe Benne 1964, 110; Bradford 1968, 142). Zum anderen begann die NTL-Organisation, Trainer aus anderen Ländern, zunächst vor allem Westeuropa, auszubilden; 1955 fand ein erstes solches "Program for training trainers"

in Bethel statt, mit Unterstützung der Foreign Operations Administration der US-Regierung und der European Productivity Agency (Benne op.cit., 111; Lourau beschreibt die Verbindungen von NTL und EPA zu französischen Institutionen seit Mitte der 50er Jahre (Lourau 1970, 200f); Brocher gibt einige Hinweise auf die Entwicklung der Zusammenarbeit mit westdeutschen Institutionen (Brocher 1970)). Die europäischen NTL-Anhänger gründeten 1962 das European Institute for Transnational Research and Studies in Group and Organizational Development (EIT), dessen Klientel und damit die finanzielle Basis hauptsächlich von multinationalen amerikanischen Unternehmen gebildet wird (Pagès 1971, 126).

Die Expansion von NTL und der neue Schwerpunkt der Organisationsentwicklung führten zur Herausbildung mehrerer Strömungen in der Laboratoriumsbewegung, die sich relativ deutlich voneinander abgrenzen. Es lassen sich gewissermaßen ein Zentrum und zwei Extreme feststellen, die sich folgendermaßen in ihrer Basisorientierung zueinander verhalten (vgl. auch den entsprechenden Hinweis bei G. Strauss (1968), 120 sowie die Zieldifferenzierung bei Harrison (1972, 85f)):

"West Coast Approach"	"orthodoxes Zentrum"	"family laboratory"
existentialistische Orientierung auf "individual growth"	Doppelziel von "individual growth" + (bzw. =) "group effectiveness"	- - -
- - -		funktionale Orientierung auf "organizational effectiveness"

Dieses Schema stimmt auch überein mit der von Benne vorgenommenen Charakterisierung dreier Typen der Reintegration der T-Gruppe in das Trainingslaboratorium (Benne op.cit., 108f; 122-132). Benne, der die neue Entwicklungsphase des Laboratoriumstrainings etwas abstrakt allein unter diesem Gesichtspunkt der Reintegration der T-Gruppe, das heißt der Aufhebung der Segregation von T-Gruppen-Aktivitäten und der Sphäre des Lernens von Fertigkeiten sieht, bestimmt den ersten Typus durch die Entscheidung, die T-Gruppen-Programmatik zum Zentrum des Laboratoriums zu erklären. Dies impliziert für die Lernzielbestimmung, daß als "the principal learning objective the clarification and resolution of intrapersonal and interpersonal problems along with a varying degree of emphasis upon learning about small-group phenomena" bestimmt wird (Benne op.cit., 108). Als Reintegration gilt hier folglich die Schrumpfung des Bereichs des Lernens von Fer-

tigkeiten durch seine alleinige Ausrichtung auf die T-Gruppen-Prozesse: "Integration is achieved by minimizing learning objectives seen as inconsistent with the learning objective that T-Group processes are seen as peculiarly fitted to facilitate." (Benne ebenda) Dieser Typus stellt eine abgeschwächte, noch auf die Gruppe zentrierte Formulierung des späteren "growth approach" dar.

Der zweite Reintegrationstypus beruft sich auf das volle Spektrum der Lernziele der Laboratoriumsbewegung seit ihren Anfängen. Die Teilnehmer sollen in der T-Gruppe Einsichten über ihr Selbst und ihre Mitgliedschaftsprobleme in Gruppen gewinnen; doch "it is not accepted that the T-group can sustain inquiries only into problems generated within its own processes of development. The T-group formation is used for giving and receiving help to members on problems of change in their back-home situations." (Benne op.cit., 108)

Dieser zweite Ansatz kann deshalb mit Recht als "orthodox" beschrieben werden, weil er sich an die tradierten Formulierungen des Spektrums der Lernziele hält und dieses Spektrum als Einheit gegen die Verselbständigung oder Überbetonung einzelner Aspekte verteidigt.

Den diametralen Gegensatz zur ersten Reintegrationsform stellt der dritte Typus dar. Dieser geht allein von der Bewältigung der Probleme der sozialen Anwendungssituation in Organisationen aus; der bedeutende Stellenwert dieses Typus ist die direkte Folge der neuen Klientel des Laboratoriumstrainings und ihrer praktischen Prioritätensetzung.

Die dynamische Entwicklung des Verhältnisses zwischen diesen drei Typen ist durch eine ständige Polarisierung geprägt: der orthodoxe Ansatz wird an seinen beiden Zielsetzungen gemessen als unzureichend und nicht konsequent genug erfahren. Wie für den Einsatz des Laboratoriumstrainings für die organisatorische Effektivitätssteigerung sich eine neue Form, das "family"-Laboratorium, als der spezifischen Zielsetzung adäquateres praktisches Medium herausgebildet hat, so das Sensitivity-Training in seiner radikal existentialistischen Ausrichtung als entsprechend spezialisierte Form für die Verfolgung des Ziels der individuellen Entfaltung.

Bevor das für den hier interessierenden Problembereich besonders interessierende family-Laboratorium genauer erörtert wird, noch einige Bemerkungen zum Sensitivity-Training in seiner radikalen psychologisch-existentialistischen Gestalt. Seine expansive Entwicklung

stellt nicht zuletzt ein Moment der amerikanischen "Protestbewegung" der 60er Jahre dar, die von militanten Bürgerrechtskämpfen gegen die Diskriminierung der schwarzen Bevölkerung in den USA und vom Protest insbesondere der Studenten gegen den Vietnamkrieg als den zentralen politischen Bezugspunkten ausgehend, zur Bildung einer charakteristischen Subkultur führte; diese besaß auch einen immer bedeutender werdenden Schwerpunkt im "Hippietum" und dessen verschiedenen, häufig mithilfe von Rauschmitteln verfolgten Wegen zur vollkommenen psychischen Befreiung des Individuums. Diese subkulturelle Bewegung, die sich, auch in ihren Hippieformen, in Opposition zur etablierten Gesellschaft verstand, drückte auf ihre Weise die Krise der spätkapitalistischen Gesellschaft in den USA der 60er Jahre aus, die durch die Rassenunruhen, den "schmutzigen Krieg" in Indochina, die Zerstörung der natürlichen Umwelt etc. geprägt war.

Die Reaktion vor allem der Mittelschichtjugend auf die offenen Krisenzeichen war zum einen der punktuelle Protest und mehr und mehr nach dessen offenkundiger kurzfristiger Wirkungslosigkeit immer stärker ein Übergang zu eskapistischen Lösungsversuchen, die sich den soziopolitischen Problemen durch einen radikalen Rückzug in die Innerlichkeit, eine Neuentdeckung des Reichtums möglicher Erfahrungen der eigenen Seele, im Genuß von Musik und Natur, im vertieften Erlebnis der zwischenmenschlichen Kommunikation zu entziehen suchten.

In abgeschwächter Form erfaßte die soziale Unruhe und die Reaktion auf sie in Gestalt des in Teilen der Jugend intensiv praktizierten Rückzugs in die Innerlichkeit auch weitere Kreise der Mittelschichtbevölkerung, die unter dem Druck von Unsicherheitsgefühlen über sich selbst, ihre soziale und persönliche Identität, sich den neuen Sensitivity-Verfahren zuwandten, von denen sie Befreiung zu einer glücklicheren Existenz durch Entfaltung psychischer Wachstumspotentiale erhofften.

Die existentialistische Radikalisierung des Sensitivity-Trainings - die, worauf auch die häufig verwandte Bezeichnung "West Coast approach" hinweist, vor allem von Kalifornien ausging, das übrigens auch ein Zentrum der Hippie-Bewegung war - hatte in dem Bezug auf diesem sozialen Hintergrund ihre dynamische Basis.

Hatte sich das Sensitivity-Training zu Ende der 50er Jahre als T-Gruppen-Variante mit dem speziellen Anspruch, "therapy for normals" zu bieten (siehe Benne 1964, 125ff), profiliert, so führte die rapide

existentialistische Weiterentwicklung zu immer stärkeren Spannungen und Konflikten mit der NTL-Konzeption der T-Gruppe. Der Konflikt steckt schon in den folgenden Äußerungen von Weschler, Massarik und R.Tannenbaum aus dem Jahre 1960: "For us (...) sensitivity training is no longer primarily a technique for the improvement of group functioning, the development of interpersonal skills, the intellectual discussion of human relations problems, or the more surface discussion of neurotic manifestations. (...) Rather, sensitivity training is now pointed in the direction of the total enhancement of the individual. Our version of sensitivity training increasingly concerns itself with the strengthening of the individual in his desires to experience people and events more fully, to know himself more intimately and accurately, to find a more significant meaning for his life, and to initiate or sustain a process of individual growth toward ever-increasing personal adequacy." (Zitiert nach Benne op.cit., 125)

Im existentialistischen Sensitivity-Training wird die genuine gruppenspezifische Orientierung durch die Zentrierung auf das einzelne Individuum in den Hintergrund gedrängt; Tannenbaum und seine Mitarbeiter von der University of California haben ihren Ansatz dementsprechend auch "self-in-process approach" genannt. Das Ziel des solchermaßen gefaßten Sensitivity-Trainings ist es, den von ihren Rollenanforderungen im Alltag zermürbten Individuen eine Stätte zu bieten, wo sie sich von den Zwängen der Entfremdung, dem "Culture game" (Tannenbaum et al.) und seiner repressiven Normalität befreien können. Der kultur- und gesellschaftskritische Impuls kommt freilich nicht zur Entfaltung, sondern wird sofort auf psychologische Bahnen gelenkt. In dem unter massiven gesellschaftlichem Druck sich vollziehenden Ausweichen der kommunikativen Bedürfnisse in entpolitisierte Bereiche sieht Horn ein wichtiges Moment der anschwellenden Popularität gruppenspezifischer Verfahren (Horn 1972, 28). Gibb spricht von dem "growth potential movement", das sich in den 60er Jahren rapide über die USA ausbreitete und zu einem phänomenalen Wachstum an "growth centers" führte, wie Esalen Institute at Big Sur in Kalifornien, Shalal in Vancouver, Kopavi in Minneapolis, Aureon in New York und über 100 weiteren im ganzen Land (Gibb 1971, 850). Die verschiedenen Spielarten dieser Bewegung - creativity-growth-Gruppen, Encounter-Gruppen, Authenticity-Gruppen u.a. - verfolgen das Ziel der psychologisch konzipierten Befreiung des Individuums mit unterschiedlichen Methoden, deren Grundzug sich mit Gibb fassen läßt als

"an innovative and often undigested blending from various sources such as somatopsychic medicine, yoga, psychodrama, clinical psychology, and interpretive dance." Die Aktivitäten schließen ein "kinetic theater, calligraphy, nude marathons, finger painting, psychedelic experiences, hypnotism, sensory awakening, breathing therapy, bio-energetic analysis, mediation, and transcendent experiences." (Gibb ebenda) (Einen programmatischen Entwurf des "West-Coast"-Ansatzes gibt W.C.Schutz in seinem Buch "Joy" (1967, dt.1973); siehe auch J.T.Bugental and R.Tannenbaum 1965; A.Burton (1969))

So gehen die Vertreter des "therapy-for-normals"-Ansatzes zwar davon aus, daß - wie Benne ihren Gedankengang resümiert - "'normals" caught in the norms of the "culture game" are isolated and alienated within their interpersonal relations, and, since the urge toward personal authenticity seems to be an inherent motivation in healthy selves, "normals" become alienated also within themselves". (Benne op.cit.,126) Aber sie verwenden keine theoretische Bemühung auf die Ursachen von Entfremdung und entfaltungshemmenden Normalitätszwängen; auf die Deskription folgt unter Vermeidung solcher Reflexion sofort die Anpreisung des Heilmittels: "Sensitivity training offers participants involvement in a regime of authentic interpersonal relations, in which processes of self-discovery through personal confrontation and human encounter are practiced and prized." (ebenda).

Benne, als Vertreter der orthodoxen Position, hatte in seiner Diskussion des "therapy-for-normals"-Ansatzes auf die Frage, ob dieser Trainingstypus mit der Orientierung des T-Gruppen-Trainings noch im Einklang sei, zwar auf die Punkte der aktiveren Trainerhaltung, die starke Betonung der emotionalen Dimension auf Kosten intellektueller Klärungsanstrengungen und die bewußte Annäherung - zumindest im Hinblick auf die Zielsetzung der Persönlichkeitsentwicklung - an die Psychotherapie hingewiesen, eine klare Antwort aber vermieden (Benne op.cit.,127ff); wesentlich schärfer fällt demgegenüber die Kritik aus, die Argyris, ebenfalls vom orthodoxen Standpunkt aus, an dem existentialistischen Ansatz vor dem Hintergrund der bis zum Jahre 1967 erfolgten Entwicklung übt (Argyris 1967a).

Argyris geht von zwei zentralen Zügen des existentialistischen Sensitivity-Trainings-Ansatzes und ihren Implikationen aus: zum einen der übergroßen Akzentuierung der emotionalen Erfahrung, die so weit geht, daß kognitiv-rationale Einsicht geradezu als Entwicklungs-

hindernis behandelt wird, was zu einer starken anti-intellektualistischen Voreingenommenheit führt, und zweitens der direktiven Strategie des Trainers, der nicht nur wie in der orthodoxen T-Gruppen-Konzeption den Teilnehmern hilft, das Dilemma der unstrukturierten Gruppensituation im Hier-und-Jetzt kooperativ selber zu verarbeiten, sondern in starkem Maße zur Praxis übergeht, den Teilnehmern Wege zur Lösung des Dilemmas anzubieten. Aus der praktischen Kombination dieser beiden Momente ergibt sich die Tendenz im Verhalten des Trainers, Druck auf die Teilnehmer auszuüben, Gefühle so auszudrücken, wie er es für adäquat hält. Argyris hebt die Willkürlichkeit der Maßstäbe hervor, die zum Beispiel einen Trainer veranlaßt, sich nicht mit der Intensität der Gefühlsäußerung eines Teilnehmers zufriedenzugeben, bis dieser "expressed his love by hugging him (verbal expression was not enough)". (Argyris 1967a, 165). In einem anderen Fall "the educator felt successful when the person cried as he talked about his inability to experience feelings". (ebenda) Der Trainer sucht emotionale Blockierungen, die er als Ursachen von Schwierigkeiten in der Gruppe zu erkennen glaubt, durch eine direkte Aufforderung an einzelne Teilnehmer zu beheben, ihre Gefühle zu ihm oder zu anderen zum Beispiel durch unmittelbaren physischen Kontakt mit aggressivem oder Zuneigungscharakter auszudrücken. In den Argyris'schen Begriffen formuliert, schafft ein solches Trainerverhalten in eindeutiger Weise bei den Teilnehmern die Bedingungen für die Erfahrung psychologischen Versagens, da eine hohe Abhängigkeit vom Trainer erzeugt wird; der Trainer versteht sich hier also nicht, wie in der traditionellen T-Gruppe, gewissermaßen als Sprungbrett, das den Teilnehmern hilft, sich von ihm zu lösen und sich bei der Lösung ihrer Probleme in selbständiger und effektiver Weise auf sich selbst und die Gruppenkooperation zu stützen.

Hinzu kommt die Förderung einer narzißtischen Haltung bei den Teilnehmern, wodurch das Erfahren und Ausdrücken von Gefühlen zum Selbstzweck wird und nicht mehr durch kritischen Bezug auf das Interaktionsverhalten der Betroffenen in der Gruppe geprüft wird, ob den Gefühlen auch Gültigkeit zukommt.

Es fügt sich bruchlos in diese Trainerstrategie ein, daß sie keinen Wert mehr auf die Einhaltung des Hier-und-Jetzt-Rahmens der Gruppeninteraktion legt, vielmehr die Teilnehmer ermuntert, Verhaltensweisen durch Ausfragen der Betroffenen über ihre Vergangenheit, die Elternbeziehung etc. zu erklären; freilich geschieht solche Vergangenheitserforschung sehr klischeehaft und in oberflächlichem, pseudo-

analytischem, weil direktem Überfallen der Betroffenen mit isolierten psychoanalytischen Deutungsstereotypen durch die Gruppe. Statt "personal growth experience" sieht Argyris in solchen Praktiken wohl zurecht eher Beispiele für die "tyranny of the group" (Argyris a.a.O., 175). Da der existentialistische Flügel des Sensitivity-Training die wirkliche Person als abstrakte Entität losgelöst allen konkreten sozialen Bezügen und Rollen versteht (Benne 1964, 117), die in völliger gesellschaftlicher Isolierung gepflegt und entwickelt werden könne, unternimmt er auch keine Anstrengungen mehr, die "back-home"-Situation und ihre Problematik, die doch zugegebenermaßen der Entfremdung den Individuen zugrundeliegt, in ihren Beziehungen zu den persönlichen Fragen der Teilnehmer zu erkennen. Mit Argyris ist an diese Trainingskonzeption die kritische Frage zu richten, ob irgendetwas dafür spreche, "that one way to help an individual deal with his back-home situation is to ignore it?" (Argyris a.a.O., 167)

Durch diese Haltung wird die Generalisierbarkeit des in solchem Sensitivity-Training Gelernten stark verringert; die Praktizierung eines entsprechenden Verhaltens kann geradezu zu negativen Auswirkungen in der Beziehung zu Nicht-Teilnehmern führen durch den Eifer, diese nach einem vorgefaßten, undiskutierten Modell zu ändern, wobei die Subjekte dieses Verhaltens nicht berücksichtigen, ob dieses den Betroffenen überhaupt hilfreich erscheint und nicht vielmehr Abwehrhaltungen erzeugt. Nach seiner Analyse der Elemente, Strategie und Folgen des radikal existentialistischen Sensitivity-Trainings-Ansatzes kommt Argyris zu dem Schluß, daß dieser sich in wesentlichen Punkten auf Annahmen und Ziele stützt "that are contradictory to the assumptions and goals stated early in the development of laboratory education." (Argyris 1967a, 181)

Genauso tiefgehend wie die Infragestellung der orthodoxen Position durch den "West-Coast"-Ansatz des Sensitivity-Trainings ist diejenige durch die Vertreter einer stärkeren Organisationsorientierung des T-Gruppen-Konzepts. Ihre Kritik entzündete sich an der Erfahrung, die mit den ersten, nach der traditionellen Konzeption durchgeführten Laboratorien mit der Zielsetzung der Organisationsverbesserung gemacht wurden; es erwies sich sehr deutlich, daß "the original model of the strangers' human relations training laboratory was not in itself a method of effecting organizational change." (Trist (1968), 351) Dadurch wurde in aller Deutlichkeit die Unzulänglichkeit der traditionellen Transfer-Vorstellung klar. Diese ging von der individualistischen Vorstellung aus, wie oben anhand der Darstellung des

Connecticut workshop ausgeführt, daß das durch das Trainingslaboratorium veränderte Individuum mit seinen neuen Fertigkeiten und Einsichten und gestärktem Selbstvertrauen zum unmittelbaren Träger organisatorischer Veränderung in der back-home-Situation werde. Thelen skizziert diese Transfer-Konzeption durch folgende Momente (Thelen 1954, 139f): zunächst gewinne das Individuum im Training ein realistisches Verständnis dessen, was sich mit ihm ereigne; dieses Verständnis werde von ihm auf eine Vielfalt vergangener Erfahrungen bezogen und vermittele ihm daher eine allgemeine Basis zum vertieften Verständnis anderer Erfahrungen. Zugleich erfahre das Individuum einen beträchtlichen Abbau der auf seine Rollenfunktionen bezogenen Angst und entwickle ein größeres Adäquanzgefühl. Damit erwerbe das Individuum eine bindende Selbstverpflichtung auf eine gültige Vorstellung von der Art von Prozessen, die für effektives Funktionieren von Gruppen charakteristisch seien.

Noch knapper und naiver behauptete Bach noch 1961 über das Sensitivity-Training, daß "what is learnt can be transferred directly to the job" (Bach 1961, 397).

Unter den gewandelten Anwendungsbedingungen der neuen Entwicklungsphase des Laboratoriumstrainings erwies sich die traditionelle Transfer-Konzeption als unzutreffend. Nicht nur, daß die aus ihren verschiedenen Bezugsgruppen herausgelösten Individuen mit ihren im orthodoxen Trainingslaboratorium gewonnenen Ergebnissen persönlicher Lernprozesse nach ihrer Rückkehr in der Regel nur äußerst geringfügige Veränderungsimpulse auf die Organisation ausübten, ihre Reintegration in die Organisation bewirkte darüber hinaus einen systematischen Abnutzungseffekt auf ihre neu erworbenen Fertigkeiten aus. So fand Harrison bei einer Nachuntersuchung eines Trainingsprogramms von Argyris ein rasches "fading out" der Wirkungen des T-Gruppen-Laboratoriums (Harrison 1962). Shepards Nachuntersuchung der ersten Esso-Projekte ergab, daß die Auswirkungen des Trainingslaboratoriums am bedeutendsten im Bereich persönlicher Lernerfahrungen waren, aber nur "slightly more helpful than useless" bei der Veränderung der Organisation (Shepard, zitiert nach Bennis 1968, 75). Im gleichen Sinn äußert sich Winn, der als regelmäßiges Ergebnis von traditionellen T-Gruppen-Laboratorien bei der Aluminium Company of Canada den Bericht der Teilnehmer über eine Verbesserung ihrer privaten Beziehungen vor allem "the rediscovery of joy in their family relationships" erhielt, aber kaum organisationsbezogene Auswirkungen feststellte (Winn 1966, 322f).

Diese organisationsbezogene Ergebnislosigkeit beziehungsweise das "fading out" signalisiert die Insuffizienz des traditionellen "stranger"-Laboratoriums, seinem Anspruch, auf die "back-home"-Situation generalisierbare Einsichten und Fertigkeiten zu vermitteln, nachzukommen. Argyris sieht die Wirkungs-dynamik des stranger-Laboratoriums durch die unangetastete traditionelle Organisationsstruktur grundlegend vereinseitigt und gehemmt: "the laboratory values are so different from the values of most organizations that if the individuals learned well while at the laboratory they would probably tend to conclude that they should not use their new learning back home except where they have power and influence. I believe that this is why many participants of "stranger" laboratories are described by informants in back-home situations as better listeners, more patient, more accurate perceivers of reality. All these skills can be used without openly violating the traditional pyramidal values which demand the suppression of much of what the individuals learn (in the laboratory) to bring out in the open and attempt to solve." (Argyris 1967a, 163)

Schein und Bennis formulieren das Dilemma in folgenden Fragen: "How do you gain the advantages of a cultural island and still transfer competencies and values internalized at the laboratory? Put another way, we can ask: Can you insure lasting change of the individual also changing the social fabric (norms, policies, values) of the organization?" Die Autoren geben sogleich die Antwort, die sich als historischer Lösungsversuch des Transferproblems zunehmend durchsetzte: "The predicament has been solved over the past several years (...) by bringing laboratory training to the organization rather than the other way around." (Schein and Bennis 1965, 203)

Mit dem hier aufgewiesenen veränderten Lösungsansatz des Transfer-Problems wird eine tiefgreifende praktische Kritik am orthodoxen Laboratoriumskonzept vollzogen; dieses ging ja, wie schon ausgeführt, davon aus, daß in der kulturellen Inselform des Laboratoriums auf andere Situationen generalisierbare Lernerfolge erzeugt werden könnten. Dieser Ansicht lagen zwei implizite Annahmen zugrunde: zum einen die Voraussetzung, daß es relativ abstrakte Einsichten und Verhaltenselemente gebe, die einmal im ebenso abstrakten T-Gruppen-Zusammenhang gewonnen und angeeignet, in der Vielzahl konkreter Gruppenzusammenhänge wirksam angewandt werden könnten; zum anderen die Voraussetzung eines individualistischen Funktionsverhaltens der Individuen: die orthodoxe Konzeption des Laboratoriumstrainings ging da-

von aus, daß durch das gelungene "Auftauen" des Individuums dieses bereit für die Aufnahme neuer Werte und Verhaltensweisen sei, die ihm im Veränderungsprozess übermittelt werden; bildlich gesprochen würde dann gewissermaßen in der dritten Phase die Flasche wieder verkorkt, das Individuum wieder "eingefroren"; ein eigentliches Transferproblem existiert in dieser Vorstellung gar nicht: wenn der Veränderungsprozess wirklich gelungen ist, dann wird das veränderte Individuum - die Veränderungen sind ja wieder verfestigt - auch ein entsprechend verändertes Verhalten zeigen.

Beide Annahmen verfallen unter den verschärften Testbedingungen der industriellen Anwendung des Laboratoriumstrainings der praktischen Kritik. Die vorwurfsvolle Frage, von Argyris im Namen der orthodoxen Position an die radikalen growth-orientierten Sensitivity-Trainer gerichtet: "Is there evidence that one way to help an individual deal with his back-home situation is to ignore it?" (Argyris 1967a, 167), wird von Bass im Namen eines konsequenten auf das Ergebnis, nicht auf die Qualitäten des Prozesses bedachten Realismus auf die ortho-doxe Position selbst verlängert (Bass 1967). Um wirklich in der organisatorischen Ernstsituation relevante Ergebnisse durch das Laboratoriumstraining zu erzielen, sind aus dieser Sicht zwei prinzipielle Revisionen des traditionellen Trainingskonzepts notwendig: die erste betrifft die Umorientierung des Laboratoriumstrainings von der "stranger group" auf die homogene, aus derselben Organisation kommende Arbeitsgruppe, wobei hier die Tendenz vor allem zur "family group" geht. (Varianten des homogenen Laboratoriums sind das "cousin"-Laboratorium, das sich aus Teilnehmern ähnlichen Ranges und ähnlicher beruflicher Verantwortlichkeit innerhalb des Unternehmens, aber aus verschiedenen funktionalen Gruppen stammend, zusammensetzt; die sogenannten "diagonal slices", die sich aus Personen verschiedener Rangstufen, aber ebenfalls ohne direkte funktionale Beziehung zusammensetzen; das "family"-Laboratorium, das mit funktionalen Gruppen arbeitet, das heißt mit Teilnehmern, die in der Organisation einen unmittelbar organischen Arbeitszusammenhang bilden; schließlich das "intergroup"-Laboratorium, das zwei oder mehr family-Gruppen zur Analyse und Verbesserung ihrer Beziehungen im Laboratorium zusammenbringt.)

Die zweite Revision betrifft die Relativierung des Prinzips der Konzentration der Trainingsgruppe auf ihre eigenen Prozesse im Hier-und-Jetzt durch die stärkere Ausrichtung der Gruppenaktivität auf die Auseinandersetzung mit realistischen oder gar realen arbeitsbezogenen Problemen.

Das Transferproblem soll folglich durch die direkte Intervention in das organisatorische System selbst behoben werden (Winn 1969,162). Damit werden freilich auch Möglichkeiten verringert oder ganz aufgegeben, die nur der kulturellen Inselsituation zu verdanken waren; der Abbau der Inselsituation durch die Annäherung des Laboratoriums an, beziehungsweise seine Verpflanzung in die organisatorische Ernst-situation schwächt in entscheidender Weise die ein wirkliches "un-freezing" ermöglichenden Kräfte des Laboratoriumstrainings. Anders formuliert: die Kräfte, die nach einem stranger-Laboratorium für den fading-out-effekt in der Organisation sorgen, insbesondere die hierarchische Autoritätsstruktur, wirken nun direkt ins Trainings-laboratorium hinein. Im family-Laboratorium ist die Autorität des Vorgesetzten als "long-term social reality" präsent (Shepard 1964, 389). Ebenso präsent sind die direkten Arbeitspartner, mit denen die Individuen Tag für Tag in ambivalenten, kooperativ-kompetitiven Beziehungen stehen. Alle haben zusammen weiter zu arbeiten, wenn das Laboratoriumstraining vorüber ist. Damit ist der Charakter der vom Alltag isolierten artifiziellen sozialen Spielsituation, der entscheidend zur Bildung eines Klimas der psychologischen Sicherheit beitrug, stark beeinträchtigt und dadurch ein tiefergehender Auftauprozess bei den Teilnehmern in der Regel verhindert (siehe Schein and Bennis 1965,ch.17).

Andererseits liegt hier auch eine Chance: die stranger-Gruppe war ein Vehikel individuellen Lernens; am Ende des Laboratoriums war die Gruppe tot, das Individuum überlebte, in Shepards prägnanter Formulierung (Shepard 1964,389). Was bei der family-Trainingsgruppe dagegen, trotz stärkerer Widerstände, gelernt wird, scheint von vornherein in der Gruppenstruktur der Organisation verankert. Winn äußert diese optimistische Einschätzung: "The real authority figure, not a surrogate, is present, as are one's work partners; and the climate of inquiry and experimentation permits these relationships to be explored and consequently to become more authentic, more open and free." (Winn 1964,17)

Aber die Frage bleibt eben, ob dieses "climate of inquiry and experimentation" sich überhaupt in entsprechendem Maße in einem family-Laboratorium entwickeln kann. Winn erwähnt selber das Faktum der bedeutenden Widerstände bei den Beschäftigten gegen die Teilnahme an einem family-Laboratorium, was im deutlichen Gegensatz zur großen Bereitschaft fast aller steht, sich an stranger-Laboratorien zu beteiligen (Winn (1966),325; 1969,162).

Wenn Golembiewski und Blumberg meinen, daß "family groups increase the chances that an organization's norms will reinforce and support T-Group learning" (Golembiewski and Blumberg 1970,292), so übersehen sie den, angesichts der realen Kräfteverhältnisse wahrscheinlicheren Ausgang dieser Konfrontation, daß nämlich unter dem direkten Druck der Organisationsstrukturen das Laboratoriumstraining diesen sich anzupassen und zur Verstärkung der organisatorischen Normen beizutragen veranlaßt wird, und nicht umgekehrt.

Die spezifische Zusammensetzung und die entsprechende Verschiebung der Aufgabenstellung der family-T-Gruppe hat zur Folge, daß diese in relevanten Zügen von der orthodoxen T-Gruppe abweicht; insbesondere bedingt die veränderte Zielsetzung des family-Laboratoriums im Vergleich zum stranger-Laboratorium eine Veränderung der Struktur der Lernprozesse (Gebert 1972,323). Zunächst entwickelt das family-Laboratorium, wie Benne konstatiert (Benne 1964,118), die starke Tendenz zur inhaltlichen Selbstbeschränkung auf "problems of the participant in functioning within his occupational and work role to the virtual exclusion of attention to personal problems in nonvocational relationships or in relation to self". Mit seiner Integration in die Prozesse der kapitalistischen Unternehmensorganisation wird das Laboratoriumstraining zum Objekt von Zwängen, die es inhaltlich transformieren; denn die Tendenz zur Beschränkung des Lernens auf beruflich-organisatorische Problemfelder ist weniger zurückzuführen auf die "convictions of the trainers caught up in it as to the demands for results that will 'pay off' more immediately. Attention to civic issues, for example, may be seen as irrelevant or even mischievous." (Benne ebenda)

Intragruppen-Probleme, Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen und die Beziehungen der Kollegen untereinander zu diagnostizieren und durchzuarbeiten, verlangt von der family-Gruppe die Lockerung beziehungsweise das Außerkraftsetzen des Hier-und-Jetzt-Prinzips im strengen Sinn. Das Hier-und-Jetzt der stranger-Gruppe beginnt mit ihrer Bildung im Trainingslaboratorium, das Hier-und-Jetzt der family-T-Gruppe umfaßt die ganze Entwicklung ihrer Zusammenarbeit in der Organisation und deren Problemgeschichte mit dazu, umfaßt die ganze weiterwirkende Vergangenheit. Die family-Gruppe hat nicht die Chance und Aufgabe, die Erfahrung der Herausbildung einer Gruppenkultur zu vollziehen, sie muß eine schon bestehende Kultur zu analysieren und zu modifizieren versuchen. Deshalb können sich die explorativen Aktivitäten der family-T-Gruppe nicht auf die in der aktuellen Konfrontation im Labo-

ratorium erzeugten Daten beschränken, diese stehen sogar im Schatten der Diskussion vergangener Erfahrungen. Die Beziehungen unter den Teilnehmern sind bereits geformt und eingefahren. Die Gruppe hat ihre Privatsprache mit ihren Anspielungen auf die Vergangenheit, spezifische Aspekte ihrer Aufgaben und ihre Selbstwahrnehmung und -definition in Bezug auf andere Gruppen.

Dies impliziert neben der Stärkung den einen wirklichen Auftau-Prozess, ein Loslösen der Teilnehmer von den Zwängen des organisatorischen Alltags behindernden Kräfte auch eine massive Modifikation der Stellung des Trainers in der Gruppe. In der stranger-Gruppe dient der Trainer projektiv als Autoritätsfigur für die Teilnehmer und kann diesen Sachverhalt dazu verwenden, der Gruppe bei der Untersuchung ihrer Autoritätsprobleme zu helfen (Shepard 1964,392), in der family-Gruppe dagegen ist er der einzige "stranger" und wird auch kaum als Autoritätsfigur gesehen. Diese wird durch den Chef der Arbeitsgruppe verkörpert. Die Beziehung zu ihm, nicht zum Trainer stellt den maßgeblichen Faktor für die mögliche Aufhebung der normalen Kommunikationsschranken dar, denn "in general, openness between the group head and the group precedes openness among the group members", wie Shepard in Übereinstimmung mit der oben dargestellten Phasentheorie von Bennis feststellt (Shepard ebenda, vgl. Shepard 1965,1138). Der Trainer muß ohne das Hilfsmittel der auf ihn projizierten Führerrolle, allein gestützt auf den normativen Anspruch der Werte des Trainingslaboratoriums, den seine Präsenz verkörpert, sich bemühen, die alten Gruppennormen aufzubrechen, die das Feedback gegenüber dem family-Chef restringieren.

Die Erfüllung dieser Aufgabe wird sehr erschwert durch die massiven und komplexen "hidden agenda", das heißt die in der manifesten Kommunikation latent mitverhandelten, in ungelösten Konflikten und Spannungen der alltäglichen Praxis der Gruppe wurzelnden Probleme, die der Trainer als "stranger", der nicht an der vergangenen Entwicklung der Gruppe teilhatte, nur mit Schwierigkeiten adäquat ausmachen und ausloten kann.

Diese Skizzierung besonders gravierender Eigentümlichkeiten der family-T-Gruppe zeigt, daß ein family-Laboratorium allein aus sich heraus kaum die von ihm erhoffte Wirkung zeitigen kann; um die Widerstände und Schwierigkeiten nach Möglichkeit zu verringern und die Wirksamkeit des Trainers zu erhöhen, wird deshalb bei der Anwendung von family-Laboratorien die Vor- und Nacharbeit zu einem wichtigen

Erfordernis (Shepard 1964,393; 1965,1133). In der Vorbereitungsphase kann sich der Trainer mit der Gruppenkultur in ihrem Arbeitszusammenhang vertraut machen und in der family-Gruppe ein adäquates Vorverständnis seiner Trainerrolle schaffen und darauf aufbauend ein Vertrauensverhältnis der Gruppe zu ihm vor Beginn des Laboratoriums entwickeln. Ebenso wichtig ist die konsequente Nacharbeit, die Hilfe für die family-Gruppe, ihre zukünftigen Interaktionsstrukturen im realen Arbeitsprozess möglichst nach den Normen des Laboratoriumstrainings zu gestalten. Dies erfordert eine konkrete Planung, denn ohne spezifische Übereinkünfte über Aktivitätszusammenhänge, Verantwortlichkeiten und Prozeduren vor Ende des Trainingslaboratoriums wird dieses, wie Shepard betont (Shepard 1964,393), in aller Wahrscheinlichkeit von Enttäuschung und Unsicherheit über zu ergreifende Initiativen gefolgt werden und damit vom Verlust des gemeinsamen innovativen Geistes, den das Trainingslaboratorium in der Gruppe hervorrufen sollte.

Mit der gründlichen Durchführung von Vorbereitungs- und Nacharbeitsmaßnahmen geht das family-Laboratorium in die für die neueren Organisationsentwicklungs-Programme typische längerfristige Beratungspraxis über.

Anhand eines Projekts in den Forschungs- und Entwicklungslaboratorien der amerikanischen Streitkräfte weist Friedlander die Überlegenheit eines solchen integrierten, kontextbezogenen Entwicklungsprogramms über punktuell angesetzte Trainingslaboratorien nach (Friedlander 1971). Für die Arbeitsgruppe mag zwar, so Friedlander, eine einmalige isolierte Veranstaltung eine stärker stimulierende Erfahrung bedeuten, aber angesichts des umfassenden Anspruchs des Laboratoriumstrainings wird sich bei ihren Mitgliedern doch mehr oder weniger unterschwellig die Überzeugung festsetzen, daß der Trainer, der auf Vor- und Nacharbeit verzichtet, kein wirkliches Interesse daran habe, seine eigene Wirkung genauer kennenzulernen und eventuell zu vertiefen, das heißt er erweckt den Eindruck, als würde er letztlich die "Szene" verlassen, ohne reale Organisationsprobleme ernsthaft anzugehen (Friedlander 1971,51). Derartig unterschwellige Urteile schwächen die Wirksamkeit isolierter Laboratorien noch weiter und verweisen damit ebenfalls auf den notwendig systembezogenen Charakter von Organisationsentwicklungsbemühungen.

Die auf hierarchischen family-Gruppen basierende Organisationsentwicklung impliziert freilich, wie schon oben angesprochen, eine Einbuße an innovativen Möglichkeiten, denn "family team training faces

the problem of working within the presently existing formal structure. The discovery and implementation of new structures which might be appropriate to the organization's needs are little facilitated by this method "(Shepard 1964,392), wobei Shepard in dieser Hinsicht dem Intergruppen-Laboratorium noch die besten Innovationschancen zuspricht. Family-Laboratorien dienen - aller Innovationsrhetorik zum Trotz - eher der Variierung der schon existierenden als der Einführung wirklich neuer Strukturen. Die Frage ist freilich, ob die Unternehmen überhaupt an einer wirklichen Infragestellung der bestehenden formalen Organisationsstruktur interessiert sind.

Der Weg der Integration des Laboratoriumstrainings in die Organisation, deren Mitglieder ihre Effektivität erhöhen sollten, führte, wie erwähnt, rasch zur Einsicht in die Notwendigkeit eines systembezogenen Ansatzes, um der wachsenden Interdependenz zwischen den organisatorischen Subsystemen Rechnung zu tragen; andernfalls drohte durch Spannungen und Konflikte zwischen Organisationseinheiten, die ein Laboratoriumstraining mitgemacht hatten und solchen, die diese Erfahrung nicht gemacht hatten, der Effektivitätsgewinn wieder verlorenzugehen (siehe den entsprechenden Befund bei Harrison 1962).

Statt wie bisher in der Regel Trainingslaboratorien nur für Angehörige des mittleren Managements durchzuführen, gilt es nun auch, die höheren Positionen zur Gewährleistung des Erfolges der organisatorischen Innovationsbemühungen in das Trainings- und Beratungsprogramm miteinzubeziehen (Greiner 1967,119). Daraus wiederum ergibt sich die Notwendigkeit einer längerfristigen Zeitperspektive für den geplanten Organisationswandel, der sich zum Beispiel bei dem Managerial-Grid-Programm von Blake und Mouton über mehrere Jahre erstreckt; eine kurze Übersicht über dessen Stufenfolge soll die Dimensionen der Ausweitung erläutern, die das ursprüngliche Trainingslaboratorium durch die Orientierung auf umfassende Organisationsentwicklung (Organization development, abgekürzt "OD") erfährt (siehe Blake and Mouton (1964), Kap.9; Bennis 1966a,ch.7):

1. Phase: Diagonal-slice-T-Gruppen mit einer Dauer von ein oder zwei Wochen; sie sollen in der Schulung an dem von Blake und Mouton entwickelten "Führungsgitter" die Zusammenhänge zwischen Effektivierung der Produktionsziel-Verwirklichung und der Berücksichtigung der "human side of enterprise" vermittelt werden;

2. Phase: Durchführung von family-Trainingsgruppen, beginnend mit dem top-team bis herab auf die unteren Ebenen;
3. Phase: Intergruppen-Laboratorien zur Einübung von Integration horizontaler und vertikaler funktional interdependenter Gruppen über die Grenzen des bürokratischen Modells hinaus;
4. Phase: Entwicklung eines langfristigen Organisationsplanes in Gruppen von je 10 - 12 Managern und Zielbestimmung für intensive Organisationsveränderung.

Die Phasen 1 - 4 sind auf zwei Jahre oder länger angesetzt.

5. Phase: Der Innovationsagent hilft der Organisation bei der Verwirklichung ihrer Veränderungsbestrebungen;
6. Phase: Stabilisierung der Veränderungen.

Für die beiden letzten Phasen wird eine Dauer von 1 - 2 Jahren angesetzt.

Aus diesem und ähnlichen Modellen abstrahiert Bennis sechs, die systembezogenheit unterstreichende Grundzüge von OD-Strategien (Bennis 1968a, 73):

- a) die bedeutende Zeitspanne;
- b) die Vielfalt der verwendeten Einzelprogramme (Beratung, Training, Planung etc.);
- c) die Notwendigkeit der Kooperation mit dem Topmanagement beziehungsweise der Mutterorganisation;
- d) Behandlung der Organisation als System statt als Summe von Individuen;
- e) Durchführung des Programms in Phasen mit sich ausweitenden Bezugseinheiten: vom Individuum zur Gruppe, zur Beziehung zwischen Gruppen, zur Gesamtorganisation;
- f) Verbindung intellektuellen und emotionalen Inhalts.

Als konstitutiv für solche Prozesse der systembezogenen Organisationsveränderung bestimmt Bennis vier Elemente: den Innovationsagenten, das Klientensystem, die kooperative, bewußt gestaltete Beziehung zwischen dem Innovationsagenten und dem Klientensystem, sowie den Fundus gültigen Wissens des Innovationsagenten (Bennis 1966a, 82). Als anzustrebende weitere Merkmale nennt Bennis die gemeinsame Zielbestimmung des Veränderungsprozesses und eine gleiche Machtverteilung zwischen Innovationsagenten und Klientensystem (a.a.O., 83).

(G.N.Jones gibt sechs Elemente an, die nach ihm den geplanten Organisationswandel konstituieren: 1. Innovationsagent; 2. Klientensystem; 3. Ziele; 4. Strategien und Taktiken; 5. Strukturierung des Veränderungsprozesses; 6. Evaluation (G.N.Jones 1969,8). Wenn auch die Abgrenzung der Punkte 4. und 5. schwierig scheint, so hebt Jones doch zurecht die Bedeutung des Zielaspekts hervor: in realistischen und klar herausgearbeiteten Organisationszielen sieht er den Schlüssel zum geplanten Organisationswandel als Konzeption und als arbeitendes soziales Verfahren (op.cit.,199). Ansonsten ist die harte Kritik Ankomahs an dem Buch von Jones nicht unberechtigt; Ankomah kritisiert insbesondere den unbestimmten, metaphorischen Charakter der beiden von Jones aufgestellten Haupttypen von Innovationsagenten, die er mit Begriffen aus dem medizinischen und chemischen Bereich "change catalyst" und "pacemaker" nennt. (Ankomah 1969))

Gebert gibt folgende Zusammenfassung der seiner Meinung nach charakteristischen Merkmale von OD-Verfahren (Gebert 1972,226):

1. sie stellen eine langfristige Einwirkung auf die Organisation dar;
2. sie gehen vom Systemansatz aus;
3. sie sind Klient-orientiert;
4. sie sind Prozeß-orientiert (auf das "Wie" von Entscheidung und Kommunikation ausgerichtet);
5. sie sind erfahrungsorientiert;
6. sie sind Theorie-Y-orientiert.

Die Anforderungen an die Rolle des Innovationsagenten können als Projektion der Merkmale der Trainer-Rolle im Laboratorium auf den ausgeweiteten und zeitlich verlängerten Praxisbezug der Organisationsveränderung verstanden werden, was freilich charakteristische Umgewichtungen einschließt. Schein und Bennis führen folgende Elemente des kompetenten Innovationsagenten an (Schein and Bennis 1965, 218f):

1. begriffliches diagnostisches Wissen über den ganzen Bereich der "behaviorial sciences";
2. Wissen über Theorien und Methoden des Organisationswandels;
3. Wissen über verwendbare Hilfsmittel;
4. Orientierung auf die ethischen und evaluativen Funktionen des Innovationsagenten;
5. Fertigkeiten des Handelns und in der Entwicklung zwischenmenschlicher Beziehungen;
6. Sensitivität und Reife im Verhalten sich selbst und dem Klienten gegenüber;

7. authentisches Handeln in Übereinstimmung mit den für das Klientensystem angestrebten Werten.

Als grundlegende Voraussetzungen für die Verwirklichung der Zielsetzung des Innovationsagenten, dem Klientensystem zu helfen, den organisatorischen Veränderungsprozeß so zu gestalten, daß er zu automatischer Selbsterneuerung nach Maßgabe der sich wandelnden Erfordernisse funktioneller Integration führt, beschreibt Bennis folgende Elemente des optimalen Implementationsprozesses (Bennis 1966b, 73f):

1. das Klientensystem sollte ein möglichst großes Verständnis der Veränderung und ihrer Konsequenzen, möglichst großen Einfluß auf die Entwicklung und Kontrolle des Verlaufs der Veränderung und möglichst großes Vertrauen zum Initiator der Veränderung haben;
2. die Veränderungsanstrengung sollte als selbstmotiviert und freiwillig erfahren werden, was durch die Legitimierung und Verstärkung der Veränderung durch das Top-Management und bedeutsame Bezugsgruppen ermöglicht werden sollte;
3. das Veränderungsprogramm sollte emotionale und Wertelemente ebenso enthalten wie kognitive Elemente;
4. der Innovationsagent kann entscheidend den Widerstand gegen die Veränderung reduzieren, indem er für Beratung und psychologische Unterstützung während der Übergangsphase sorgt.

(Vgl. die den Gesichtspunkt der interdependenten Subsysteme und den Ausgang des Veränderungsprozesses von der hierarchischen Spitze betonenden Leitlinien für den Innovationsagenten von Golembiewski and Blumberg 1970, 294f.)

Angeichts solcher vielseitiger und langfristiger Perspektiven gehen die Unternehmen häufig dazu über, einen ständigen Berater für das "management of change" einzustellen.

Der Übergang zum family-Laboratorium mit OD-Charakter wird in beispielhafter Weise konkretisiert durch die von Winn in mehreren Arbeiten beschriebene Evolution des organisatorischen Schulungsprogramms bei dem Großunternehmen Aluminium Company of Canada (Winn 1964; 1966; 1969; 1971). Winn bestimmt dieses Unternehmen als gegenwärtig im Mittelbereich zwischen der traditionellen und der sehr modernen Technologie zum Beispiel der Raumfahrtindustrie befindlich. Seine Aktivitäten umfassen Stromerzeugung, Schmelzvorgänge und Fabrikation von Leichtmetallen. Das Unternehmen ist auf rasche Anpassung

an die Veränderung von Technologien und Märkten angewiesen.

Das Schulungsprogramm hatte in den 40er Jahren kurz nach dem Ende des 2. Weltkrieges begonnen, als mehr als 100 neue, direkt von der Universität kommende administrative Kräfte zur Auffrischung und Erweiterung des Management-Reservoirs in das Unternehmen integriert werden mußten. Das ursprüngliche Programm bestand aus Vorträgen über Themen wie Industriesoziologie, Geschichte des Unternehmens etc. Diese vorgesetzten Vorträge gaben jedoch kaum Antworten auf die die Gruppe bewegenden Fragen.

Zu Beginn der 50er Jahre fand ein Übergang zur Fall-Methodik und zum Rollenspiel als Weisen der Vermittlung administrativer und human-relations-Fertigkeiten statt. Entsprechend den damals aktuellen Human-Relations-Konzeptionen wurden vor allem Angehörige des mittleren Managements auf diese Weise in 4 - 5 Wochen dauernden Programmen an einem speziellen, von dem Unternehmen getrennten Schulungszentrum unterrichtet. Die Auswertung der Ergebnisse erbrachte allerdings, daß zwar das curriculare inhaltliche Wissen der Teilnehmer zunahm, diese aber in ihrer Arbeitssituation kein verändertes Verhalten, etwa im Sinne gesteigerter Experimentierfreudigkeit an den Tag legten.

Unter dem Top-Management gewannen die neuen Einsichten von der Bedeutung der "human side of enterprise" (McGregor), der Intra- und Intergruppen-Kooperation zunehmend an Boden. Diese Entwicklung führte zur Einführung eines T-Gruppen-Programms im Jahre 1961, das ständig expandierte. Es erfaßte 1965 mehr als dreihundert Management-Angehörige vom Schichtmeister bis zu den Vizepräsidenten des Unternehmens.

Die zunächst am orthodoxen stranger-Konzept orientierten, das heißt innerhalb der Organisation mit cousin-Gruppen durchgeführten Laboratorien hatten jedoch als wesentliches Ergebnis nur die Anwendung des im Trainingslaboratorium Gelernten im privaten Rahmen der häuslichen Beziehungen der Teilnehmer zu ihren Ehepartnern, Kindern u.a. zur Folge. Deshalb wurde seit 1966 das arbeitsbezogene family-Laboratorium zum primären Medium der Organisationsentwicklung bei Alcan. Winn beschreibt die family-Laboratorien bei Alcan als "variation of a work conference in which, in addition to the manifest, overt topic or agenda, the covert, the hidden, the process and the here-and-now are explored". (Winn 1969, 160) Allein im Jahre 1969 fanden über 50 solcher "Team-building conferences" mit organisatorischen family-

Gruppen statt, an denen über 600 Menschen teilnahmen. Ihre Dauer beträgt freilich nur 2 - 3 Tage (Winn 1969,156). Im Rahmen dieser Veranstaltungen wird auch wieder größerer Wert auf theoretisches Wissen und intellektuelle Bildung gelegt; dementsprechend werden auch mehr kognitive Lernprogramme entwickelt mit dem Ziel der Vertiefung des Verständnisses der Managementfunktionen und der Aneignung eines stärkeren Bewußtseins der Implikationen des technologischen Wandels und der externen Umwelt auf die Evolution organisatorischer Strukturen und Modelle.

Zwar knüpft die Wiederaufwertung der Konzeption des Innovationsagenten formal an den Sprachgebrauch der frühen Laboratorien der 40er Jahre an, doch wie aus dem schon Gesagten hervorgeht, bezieht sich dieses Anknüpfen auf einen qualitativ verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkt und Kontext (siehe Benne 1964,109). Diese Feststellung gilt auch für die Zielsetzung der geplanten Organisationsentwicklung auf Laboratoriumsbasis; die beim orthodoxen Laboratoriumstraining auf die abstrakte Gruppenebene bezogenen Werte und Ziele erhalten einen explizit organisationsorientierten Zuschnitt; eine Aufschlüsselung der OD-Ziele durch das NTL Institute for Applied Behavioral Science, wie die offizielle Bezeichnung der National Training Laboratories seit 1967 lautet, zeigt die der T-Gruppenkultur entstammende spezifische normative Tönung; folgende Punkte werden als OD-Ziele angeführt (NTL (1968),343):

1. Schaffung eines offenen Klimas des Problemlösens in der ganzen Organisation;
2. Ergänzung der auf Rolle oder Status gegründeten Autorität durch die Autorität des Wissens und der Kompetenz;
3. Verlagerung von Entscheidungen und Problemlösungsverantwortlichkeit so nahe wie möglich an die Informationsquellen;
4. Bildung von Vertrauen zwischen Individuen und Gruppen in der gesamten Organisation;
5. Vermeidung nicht auf die Arbeitsziele bezogenen Wettbewerbs und Maximierung kooperativer Anstrengungen;
6. Entwicklung eines Belohnungssystems, das sowohl die Erreichung der Organisationsaufgabe (Profit oder Dienstleistungen) wie der Organisationsentwicklung und dem Persönlichkeitswachstum der Individuen dienen soll;
7. Erhöhung des Gefühls bei allen Beschäftigten, daß die Organisationsziele ihre eigenen Ziele seien;
8. Hilfe für das Management, sich bei seiner Arbeit an relevanten Zielen und nicht an vergangenen Praktiken zu orientieren;

9. Erhöhung von Selbstkontrolle und Selbststeuerung der Menschen in der Organisation.

Zwar nehmen bei diesen Charakterisierungen der Rolle des Innovationsagenten wie der Ziele seiner Aktivität die der T-Gruppen-Tradition verpflichteten Momente der Vertrauensbildung, der Integration von emotionalen und intellektuellen Lernprozessen, der Selbststeuerung eine prominente Stellung ein; aber die direkte Beziehung des Veränderungsprozesses auf organisatorische Größeneinheiten in ihren realen Funktionszusammenhängen verleiht diesen tradierten Momenten eine veränderte Qualität: der traditionelle Trainer, dessen Bemühungen auf die Entlastung interpersonaler Kommunikation im Gruppenrahmen zielten, wird, wie aus dem eben Dargestellten erhellt, zu einem sozialtechnologisch spezialisierten Unternehmensberater. (Einige relevante Implikationen dieser Transformation werden weiter unten kritisch erörtert.)

Als ein Fluchtpunkt des Lösungsprozesses des Laboratoriumstrainings vom gruppendynamischen Hier-und-Jetzt läßt sich das im wesentlichen von Floyd C. Mann entwickelte "Survey-Feedback"-Verfahren interpretieren (F.C.Mann 1957; Katz and Kahn 1966, ch.13; Trist (1968), 353f; Bennis 1968a, 71). F.C.Mann vom Survey Research Center der University of Michigan hatte schon in der ersten Hälfte der 50er Jahre ein Konzept organisatorischer Veränderung entwickelt, das ebenfalls von Lewin herkommend, der orthodoxen Gestalt des Laboratoriumstrainings in wichtigen Punkten entgegengesetzt war. Gemeinsam mit den Vertretern des Laboratoriumstrainings ging Mann von der Voraussetzung aus, daß Veränderungsprozesse von Menschen sowohl die Kräfte im Individuum als auch die Kräfte in der organisatorischen Situation des Individuums ändern müssen. Ebenfalls vertrat Mann die Dreischritt-Konzeption der Veränderung; die individuellen Kräfte in den Organisationen enthalten Potentiale der Stabilität wie der Veränderung; um Veränderung durchzusetzen, müssen diese individuellen Kräfte "first be made pliable, then altered or shifted, and finally made stable again to support the change." (F.C.Mann 1957, 162)

Dagegen ging Mann im Gegensatz zum orthodoxen Laboratoriumstraining von der Vorstellung aus, daß die Autoritätsbeziehung als die stärkste Macht der hierarchischen Organisationsstruktur auch die stärkste Basis des Veränderungsprozesses sei. Weiterhin lehnte Mann von vornherein die Idee der kulturellen Inselsituation als günstiger Lernumwelt ab und stellte die family-Gruppe als die notwendige Veränderungs-

einheit heraus: "Change processes designed to work with individual supervisors off the job in temporarily created training groups contain less force for initiating and reinforcing change than those which work with an individual in situ." (op.cit., 163)

Zugleich forderte Mann, daß Feedback, das als Information über das Funktionieren eines Systems das Bedürfnis nach Veränderung hervorrufen könne, direkt auf die organisatorische Situation bezogen sein müsse: "Change processes organized around objective, new social facts about one's own organizational situation have more force for change than those organized around general principles about human behavior. The more meaningful and relevant the material, the greater the likelihood of change." (ebenda) Damit dieses Feedback seine volle, die Veränderungsbereitschaft stärkende Wirkung entfalten kann, müssen - damit trifft sich Mann wieder mit der allgemein Lewinianischen Vorstellung, die auch dem Laboratoriumstraining zugrundeliegt - die Betroffenen selbst an seiner Erzeugung, Analyse und Interpretation beteiligt sein. Ebenfalls sollte ein eingeleiteter Veränderungsprozess ständig von Informationen über seinen Fortschritt begleitet und durch unzweideutige Kriterien geleitet sein, die seine klare Einschätzung erleichtern.

Auf der Grundlage dieser, der traditionellen Laboratoriumskonzeption in entscheidenden Punkten entgegengesetzten, mit der späteren Entwicklung des family-Laboratoriums aber in vielem übereinstimmenden Prinzipien entwickelte Mann das sogenannte "Survey-Feedback"-Verfahren als Medium gezielter organisatorischer Veränderungsprozesse. Dabei geht Mann davon aus, daß die häufigen in Unternehmen durchgeführten Erhebungen über Einstellungen der Beschäftigten, ihre Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und dem Vorgesetztenstil u.a. einen Großteil ihres Veränderungspotentials einbüßen, indem die Beschäftigten von ihnen nichts mehr zu sehen bekommen, was sogar negative Auswirkungen haben kann, wenn die Beschäftigten mit der Beantwortung der Erhebungsfragen Hoffnungen auf Verbesserungen ihrer Situation verbunden hatten, die danach nicht eintraten.

Manns Methode besteht in der Arrangierung die gesamte Organisation umfassender Feedback-Sitzungen über solche Erhebungen, die überwiegend die soziale Seite der Arbeitsorganisation betreffen. Das Feedback besteht aus anonymen statistischen Werten, um nicht durch Daten über persönliche Unterschiede, persönliche Angriffe und Verteidigungen, die die kollektive Änderungsbereitschaft herabsetzen würden,

zu ermöglichen. Diese Sitzungen sind entsprechend der Mannschen programmatischen Ausrichtung an der hierarchischen Autoritätsstruktur streng nach den bestehenden organisatorischen Ebenen gestaffelt, mit dem Beginn an der Organisationsspitze. Entsprechend dieser Staffellung bestimmt sich auch die Reichweite des Inhalts des Feedback-Materials. Das Meeting des Top-Management erhält die Daten über die gesamte Organisation, untergeordnete Abteilungssitzungen erhalten die spezifischen Daten über die jeweilige Abteilung, ergänzt etwa durch Daten über den Durchschnitt aller Abteilungen ihres organisatorischen Subsystems, beziehungsweise den Durchschnitt anderer Subsysteme. Der hierarchische Charakter der Sitzungen wird unterstrichen durch den Umstand, daß der jeweilige Vorgesetzte, der die organisatorische family-Sitzung leitet - die übrigens als Teil des Arbeitsablaufs behandelt wird - schon als Untergebener in der Feedback-Sitzung der höheren Ebenen teilgenommen hat und dort Weisungen bezüglich in den Augen der Vorgesetzten besonderer Problembereiche seiner Abteilung erhalten hat, deren Details er mit dieser diskutieren soll.

Innerhalb der solcherart abgesteckten Problembezirke hat jede organisatorische family-Gruppe auf ihren Feedbacksitzungen Diskussionsfreiheit über die Art und Weise einer sinnvollen Behandlung der Probleme ihrer Ebene und wie sie sich innerhalb ihrer Kompetenzen eine sinnvolle Lösung und ihre Durchführung vorstellt. Die Ergebnisse der Sitzungen auf den unteren Ebenen müssen entlang des hierarchischen Strangs nach oben gemeldet werden, wo sie auf entsprechenden Sitzungen geprüft und entschieden werden.

In der Ausnutzung der bestehenden organisatorischen Struktur sehen Katz und Kahn einen großen Vorteil der Mannschen Feedback-Methode. Die Arbeitsbeziehungen zwischen den hierarchischen Ebenen würden verbessert, die zweiseitige Kommunikation erleichtert; die Politik des Managements werde besser verstanden und umfassender in die Praxis umgesetzt und die spezifischen Kenntnisse und Kompetenzen aller Ebenen würden stärker ausgeschöpft (Katz and Kahn 1966,421f). "The introduction of feedback starting at the top of the structure not only gives organizational legitimacy to the process but insures that for every individual in the organization there will be expectations from his immediate superior about his behavior. The changes will have been worked out in part by lower levels in the organization, but in their final implementation will have the authority of the organizational line of command." (Katz and Kahn 1966,422)

Wie weit in der Praxis der Feedback-Sitzungen der organisatorischen family-Gruppen, die ausdrücklich in einer "task-oriented atmosphere" stattfinden sollen, der aktivierende Impuls, der durch das Feedback und die dadurch bewirkte Aufdeckung von Wahrnehmungslücken zustande kommen soll, sich gegen den hierarchischen Autoritätsdruck durchzusetzen vermag, wird von Mann und den anderen Autoren nicht behandelt. Auch sind die evaluativen Daten gering; Mann und Katz und Kahn beziehen sich auf einen Vergleich von Abteilungen mit Feedback-Sitzungen und Kontrollabteilungen ohne Feedback-Sitzungen eines Unternehmens zu Beginn der 50er Jahre. Der Erfolg der Feedback-Sitzungen wurde anhand von Fragebögen über die Zufriedenheit der Arbeiter mit ihrer Arbeit, ihrem Vorgesetzten u.ä. geprüft. Eine objektive Effektivitätsmessung fand nicht statt, auch wurde der positive Initialeffekt, der bei der Einführung von Feedbacksitzungen wie bei der Einführung anderer Techniken zunächst zu erwarten ist, nicht berücksichtigt.

Heller spricht von der Schwierigkeit, die Ergebnisse dieses Feedback-Experiments zu bewerten, da es unmöglich sei, "den wahrscheinlichen Effekt des Feedback von Auswirkungen des Drucks zu trennen, der von der Organisation und dem Management in Richtung auf Veränderung ausging. Unter den von Mann beschriebenen Umständen mag sogar das Feedback den Befragten als Druckmittel erschienen sein." (Heller 1972, 179)

Derselbe Einwand ist aber auch für die Heller geschilderte Weiterentwicklung der Mannschen Feedback-Technik zur Gruppen-Feedback-Analyse gültig; deren Zielsetzung besteht darin, durch die Konfrontation von organisatorischen family-Gruppen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen organisatorisch relevante Lücken zwischen den Wahrnehmungen der verschiedenen Gruppen zu verringern (Heller 1972).

Die Annäherung der von der family-Gruppe ausgehenden Laboratoriumskonzeption an das von Mann stammende Feedback-Verfahren wird gerade in Hellers Versuch, den Hauptunterschied der beiden Verfahren zu bestimmen, deutlich. Nach Heller liegt der kennzeichnende Ansatzpunkt des Feedbackverfahrens bei "Einstellungen und Verhalten im Beruf" und nicht bei "rein persönlichen Problemen oder Schwierigkeiten in zwischenmenschlichen Beziehungen außerhalb dieses spezifischen Kontextes" (Heller 1972, 187). Da das family-Laboratorium gerade in dieser Beziehung eine Umorientierung des Laboratoriumstrainings bedeutet, bleibt als einziger wesentlicher Unterschied, daß das Feedback-Verfahren sich auf formale, anonyme Durchschnittsdaten beschränkt,

während in OD-Verfahren mit Verwendung von family-Laboratorien ein breiteres Spektrum von Daten verwendet wird und auch gruppendynamische Fragen das Hier-und-Jetzt nicht prinzipiell wie bei der Feedback-Technik ausgeschlossen sind.

Dem Feedback-Verfahren auch äußerlich am nächsten kommt dabei innerhalb der Laboratoriumsvarianten das instrumentierte Laboratorium, dessen Entwicklung im wesentlichen auf Blake und Mouton zurückgeht, die es zum ersten Mal als das fünfte South-West Human Relations Training Laboratory in Texas 1959 durchführten (siehe Benne 1964, 129).

Wie die Feedback-Technik kennt das instrumentierte Laboratorium keinen bei den Gruppensitzungen anwesenden Trainer. Es geht von "leaderless groups" aus. Der Feedback-Prozess soll im instrumentierten Laboratorium durch die Teilnehmer selbst unter Mitwirkung soziometrischer und sonstiger sozialwissenschaftlicher Meßinstrumente in Gang gesetzt und gestaltet werden. Damit wird der Faktor der psychologischen Abhängigkeit vom Trainer minimiert; doch in Bezug auf das gesamte Laboratorium bleibt die Trainerfunktion nach wie vor zentral, den Einspruchsmöglichkeiten der Teilnehmer zusätzlich noch stärker entzogen. Die Funktion des Trainers ist zunächst die Entwicklung des ganzen Design des Laboratoriums, die Auswahl und Gewichtung der verschiedenen Meßinstrumente, deren inhaltliche Bezüge den Feedback-Prozess der Teilnehmer bestimmen. Weiterhin gibt der Trainer den Gruppen Darstellungen der Konzepte, die den Instrumenten zugrundeliegen, womit er den Horizont der Gruppendiskussion durch die Selektion der analytischen und interpretativen Schemata inhaltlich absteckt (Shepard 1964, 385). Häufig fungiert der Trainer auch direkt als Diskussionsleiter bei den Sitzungen zur Interpretation der mit den Instrumenten erreichten Resultate. Wenn somit der Trainer sich nicht in direkter Partizipation in den regelmäßigen Gruppensitzungen beteiligt, so ist doch offenkundig, daß er durch die Kontrolle über das Design und den hauptsächlichen Steuerungsmechanismus der Gruppenentwicklung, die datengenerierenden Instrumente und die datenverarbeitenden Konzeptionen, eine starke, wahrscheinlich stärker direktive Rolle spielt als im traditionellen T-Gruppen-Laboratorium (Shepard op.cit., 383).

Wie das Feedback-Verfahren Manns setzt das instrumentierte Laboratorium den Veränderungsreiz durch statistisch aufbereitetes Datenmaterial, das den Teilnehmern ihre Wahrnehmungslücken demonstrieren und dadurch Dilemma-Lösungsversuch-Zyklen motivieren soll. Als die

wesentlichsten Instrumententypen führt Benne zu einem rating scales und Prüflisten an, die es den Teilnehmern ermöglichen, Merkmale der Gruppenstruktur, der Gruppenentwicklung, den Grad der Gruppenkohäsion, die Gruppenleistung und das Klima der Gruppensitzungen zu erfassen; bei diesen beiden Instrumententypen werden die quantitativen Daten aller Mitglieder zusammengeworfen und zu Werten der zentralen Tendenz und der Streuung verarbeitet, die der Gruppe als Hilfen zur Selbstdiagnose und Selbstbewertung ihrer Situation dienen sollen.

Als dritter Instrumententyp werden Rangreihungen verwandt, durch die sich die Mitglieder einer Gruppe bezüglich bestimmter Aspekte des persönlichen Verhaltens, etwa bezüglich des Grades an Einfluß in der Gruppe gegenseitig vergleichen sollen. Für jedes Mitglied wird der Rangdurchschnitt errechnet und mit der Selbsteinschätzung des Mitglieds verglichen. Die Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung und der Wahrnehmung durch die anderen wird in der Gruppendiskussion analysiert und erörtert (Benne 1964, 130f).

Es ist fraglich, ob diese Art von Feedback noch dem traditionellen T-Gruppen-Anspruch entspricht und einen minimal evaluativen Charakter hat. Auf jeden Fall wird durch die Instrumentierung des Trainingslaboratoriums ein starker formaler Druckfaktor eingeführt in Gestalt der permanenten quantitativen Berechnungen von Gruppen- und Einzeldurchschnitten. Dieses Verfahren leistet auf eine andere, aber nicht weniger massive Weise wie das von Argyris deswegen kritisierte existentialistisch orientierte Sensitivity-Training der Entwicklung einer "tyranny of the group" Vorschub. (Siehe dazu auch Gebert 1972, 175) Man denke etwa an den Anpassungsdruck, dem sich ein Mitglied, das von der Gruppe in einem wichtigen gruppendynamischen Merkmal am schlechtesten eingestuft wurde, ausgesetzt fühlt. Hier liegt ein deutliches Hinüberschwenken zum Prinzip des Mannschen Feedback-Verfahrens vor, das ja bewußt Druck, vor allem hierarchischen Druck als veränderungsauslösenden Faktor einsetzen will, während die klassische T-Gruppe gerade durch Entfernung formalen Druckes eine Auflockerung der Individuen in einem Klima psychologischer Sicherheit und damit eine intrinsische Veränderungsbereitschaft erzeugen will (Gibb 1964). Wenn auch die klassische T-Gruppe Phänomene des Gruppendrucks kennt, so bestehen in ihrem Rahmen doch größere Möglichkeiten, diesen durch direktes Antworten auf entsprechende Äußerungen und durch die Intervention des Trainers von massiven Verfestigungen abzuhalten, die zu einer gewissermaßen als Gruppenvotum sanktionierten formalen Einschätzung einzelner Mitglieder durch den Rest der Gruppe führen.

Spontane Rede und Erwiderung sind in der instrumentierten Gruppe nur unter der Vorgabe der vollzogenen formalisierten Einstufung vorgesehen. Der Fetisch des Durchschnitts als Norm läßt sich, zumal angesichts der beständigen formalen Reproduzierung, nur mehr mühsam kritisieren.

Das instrumentierte Laboratorium, das häufig als Bestandteil des ebenfalls von Blake und Mouton entwickelten OD-Programms des Managerial Grid fungiert, erleichtert durch seine formalisierenden und quantifizierenden Instrumente die analytische Überprüfung verschiedener organisatorischer Untergruppen durch gegenseitige Beobachtung und Vergleich der anhand der gleichen Kriterien und mit denselben Instrumenten gewonnenen Daten; in zunehmendem Maße wird es zur Stimulierung von Lernprozessen durch die Konfrontation verschiedener family-Gruppen in Intergruppen-Laboratorien verwandt.

Wenn das instrumentierte Laboratorium zu OD-Zwecken im Rahmen von family-Gruppen verwandt wird, die ja unter der Leitung eines hierarchischen Vorgesetzten stattfinden, stimmt es mit dem Mannschen Feedback-Verfahren bis auf den Punkt der gruppenspezifischen Momente und soziometrische Verhältnisse miteinschließenden Orientierung des Feedback überein. Bedenkt man, daß das Mannsche Verfahren den Feedback-Prozess ebenfalls vor allem auf die soziale beziehungsweise sozialpsychologische Seite des Unternehmens wie Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und ihre Erfahrung von Führungsstilen richtet, so zeigen sich die Unterschiede als solche gradueller Art wie die Beschränkung des statistischen Feedback bei der Mannschen Technik auf Durchschnittswerte und der Vorrang der direkten organisatorischen Einbettung, während die family-Gruppe, in der das Feedback diskutiert wird, in ihrer Gruppenqualität nicht explizit berücksichtigt wird. Demgegenüber werden im instrumentierten Laboratorium, auch bei seiner Integration in gesamtorganisatorisch bezogene Veränderungsprozesse, die gruppenspezifischen Züge der family-Gruppe als Feedback-Rahmen noch nicht außer acht gelassen, wenn sich auch Form und Stellenwert der gruppenspezifischen Bemühungen gegenüber dem klassischen T-Gruppen-Laboratorium stark gewandelt beziehungsweise vermindert haben.

Das instrumentierte Laboratorium erfreut sich nicht zuletzt in OD-Bemühungen häufiger Anwendung aufgrund der Einsparungen, die es gegenüber anderen Laboratoriumsvarianten hinsichtlich der Anzahl der benötigten Trainer und folglich des finanziellen Kostenaufwandes für

- 21 -

das Training ermöglicht. Zudem werden mit dem instrumentierten Laboratorium verstärkte Transfer-Hoffnungen verknüpft, da es die Teilnehmer ganz konkret auf das Prinzip systematischen Datensammelns orientiere, wodurch die Individuen eine forschungsmäßige Einstellung sich selbst und ihrer Organisation gegenüber einzunehmen lernten. Solche generellen Fertigkeiten würden zudem unabhängig von einem Trainer-Experten erworben, was nach Benne ihre Generalisierbarkeit weiter erhöhe. (Benne 1964,131).

7.4 Zur Problematik der Evaluation des Laboratoriumstrainings

7.4.1 Allgemeine Fragen der Evaluation

Die Expansion des Laboratoriumstrainings seit Ende der 50er Jahre setzte auch einen neuen Impuls zur Verstärkung der Evaluationsforschung über die Ergebnisse dieser von vielen industriellen und staatlichen Organisationen immer stärker in Anspruch genommenen Form des gruppendynamischen Human-Relations-Trainings. Die Ergebnisse dieser Evaluationsforschung bezeichneten Schein und Bennis im Jahre 1965 als "mager" (Schein and Bennis 1965,237); an der fort-dauernden Gültigkeit dieser qualitativen Aussage ändern auch die seither in zunehmender Zahl vorgelegten Untersuchungen nicht viel, da sie - zumeist als Nebenprodukt der Laboratorien von deren Trainern durchgeführt und veröffentlicht, nur selten den von ihnen selber erhobenen Ansprüchen an Exaktheit genügen, so daß Gebert 1972 nach der Analyse von 23 neueren Untersuchungen zu dem Ergebnis kam, daß "die Effizienz des laboratory-training auf der Basis der hier referierten Untersuchungen im strengen Sinne nicht als nachgewiesen gelten (kann)" (Gebert 1972,102).

Miles verweist zur Erklärung der Tatsache, "that perhaps 95 % of all treatment effort go unstudied" (Miles 1965, 244) auf die Schwierigkeiten, denen sich jede Forschung über Veränderungsprozesse, insbesondere wenn sie die Menschen in ihrer sozialen Existenz betreffen, gegenüber sieht: das Kriterienproblem ist von überragender Bedeutung, aber die Ziele werden häufig vage formuliert, nicht nur aus Unwissenheit, sondern auch als Prävention gegen mögliche spätere Kritik an ungenügenden Ergebnissen; es ist auch unklar, in welcher Zeitspanne

nach der "Behandlung" ein Erfolg als gesichert gelten kann. Dann ist es schwierig, die treatment-Programme im Detail zu beschreiben. Evaluation wird weiterhin erschwert durch häufig nur geringe Teilnehmerzahlen und die durch die Institution der Forschung nur selten zu beeinflussende Selektion der Teilnehmer an Trainingsveranstaltungen. (Miles 1965,244; Bunker 1965,257). Wie Campbell und Dunnette hervorheben, ist bei der Forschung über Trainingslaboratorien zudem das Messungsproblem besonders schwierig zu bewältigen, weil es hier einen Doppelaspekt hat, einmal bezogen auf die Untersuchung, welche Veränderungen überhaupt im Laufe des Trainings sich ergeben haben und zum anderen bezogen auf die Prüfung, ob und wie solche Veränderungen sich im Anwendungszusammenhang manifestieren (Campbell and Dunnette 1968,79). Gerade der zweite Aspekt, der mit der Schwerpunktverlagerung des Laboratoriumstrainings zu OD-Verfahren immer bedeutender wird, impliziert eine starke Komplizierung der Evaluationsaufgabe, weil zu den vielen Facetten des Laboratoriums-Settings die noch zahlreicheren Determinanten der organisatorischen Bezugssysteme erfaßt und in die Forschung integriert werden müßten.

Die Schwierigkeiten werden erhöht und die Bedeutung der Ergebnisse der Forschung entsprechend vermindert durch die theoretische Uneinheitlichkeit der verschiedenen Evaluationsansätze, die kaum mehr als oberflächlich oder punktuell aufeinander Bezug nehmen. Cooper und Mangham sehen durch die unkritisch wuchernde Vielfalt der Forschungsinstrumente und -kriterien eine wirklich sinnvolle Integration der Ergebnisse der Evaluationsforschung über T-Gruppen-Training als unmöglich an (Cooper and Mangham 1970/71,236). Dies ist eine Folge des Umstands, daß die meisten Studien, abgesehen von den methodischen Problemen, - obwohl diese natürlich nicht losgelöst davon gesehen werden können - eine zentrale Schwäche in ihrer ziemlich starken Theorielosigkeit besitzen, die eine sich kumulativ entwickelnde Kohärenz sowohl auf theoretischem wie praktischem Gebiet verhindert: "the variables presumed to explain the amounts of change in subjects are rarely specified and change processes during treatment are hardly ever studied." (Miles 1965,245) Campbell und Dunnette illustrieren die Notwendigkeit vorgängiger Abklärung der theoretischen Dimension verwendeter Konzepte am Beispiel des Zentralbegriffs von "interpersonal sensitivity" (Campbell and Dunnette 1968, 79f). In Anlehnung an Cronbach und H.C.Smith sehen sie die größte Schwierigkeit der Bestimmung von sensitivity in der Vielzahl möglicher Strategien, die angewandt werden können, um Eigenschaften, Gefühle und Verhaltensweisen anderer genauer zu erkennen und vorauszu-

sagen. Während genaue idiographische Kenntnis und Voraussagen über jede Person der sozialen Umgebung unmöglich seien und auch durch T-Gruppen nicht gelernt werden könnten, stünden zur mehr oder weniger präzisen Annäherung mehrere Strategien zur Verfügung. Eine Strategie "for accomplishing a modicum of interpersonal accuracy is simply to know the base rates of particular behavior patterns, reactions, and feelings typically shown by different subgroups". (Campbell and Dunnette 1968,80) Neben diese Ausrichtung auf Basisraten von Verhaltensweisen stellen die Autoren eine andere, engere Strategie, die sie die der "assumed similarity" oder "projective sensitivity" nennen: in diesem Fall beruht die "Sensitivität" eines Beobachters darauf, "that he can accurately identify that subset of persons whose reactions, feelings, and attitudes are similar to his own. Then, simply by projecting his own feelings and behavior tendencies onto them, he can accomplish the desirable goal of 'knowing others' in his environment." (ebenda).

Campbell und Dunnette weisen auf diese und andere Strategien zur Erreichung interpersoneller Voraussagen - erwähnt sei noch die an "response sets" zum Beispiel der sozialen Erwünschtheit sich orientierende Strategie -, um die Notwendigkeit der theoretischen Klärung zumindest der Schlüsselkategorien und -kriterien des Laboratoriumstrainings und der darauf bezogenen Evaluationsforschung zu verdeutlichen: "Unless the various components and strategies involved in interpersonal sensitivity are taken into account during the design of measuring instruments and during the design and implementation of research investigations, little new knowledge concerning T-group training effects or the likelihood of transferring skills back to the work setting will accrue." (ebenda)

Mit diesen Hinweisen auf theoretische Mängel der Evaluationsforschung soll nicht von den objektiven methodischen Schwierigkeiten abgelenkt werden, denen sich gerade anspruchsvolle Designs gegenübersehen. Im Anschluß an D.T. Campbell faßt Gebert die Störvariablen zusammen, deren Auswirkung die interne Validität eines Designs beeinträchtigen können (Gebert 1972,50ff); wir schließen uns bei der folgenden Skizzierung dieser Störvariablen der von Gebert verwandten Abkürzungssymbolik an: O_1 = Messung am Beginn des treatments, O_2 = Messung am Ende oder nach dem treatment.

Als Störvariablen kommen folgende Momente in Betracht:

1. "History": dieser Faktor bezeichnet Einflüsse, die zwischen O_1 und O_2 wirksam sind und zu Veränderungen führen, die nicht - auch

nicht im weiteren Sinne - mit dem treatment in Zusammenhang stehen;

2. eigentlich ein Submoment von "History" stellt der Faktor "Maturation" dar; er bezeichnet Veränderungen in den Individuen, die einfach auf das Vergehen der Zeit, zum Beispiel Auswirkungen des Alterns auf organisatorisches Verhalten, zurückzuführen sind;
3. der Faktor "statistische Regression" umfaßt die Auswirkungen einer im Hinblick auf ein Merkmal extremen Gruppenauswahl, die wegen natürlicher Regression oder auf Grund des mit Extremauswahl verbundenen erhöhten Meßfehlers bei O_2 eine Tendenz stärker zum Mittelwert hin erzeugt;
4. mit dem Faktor "Selektion" werden Auswirkungen unterschiedlicher Gewinnung der zu vergleichenden Gruppen bezeichnet, das heißt daß die Meßwerte der Gruppen schon bei O_1 signifikant verschieden sein können;
5. der Faktor "experimental mortality" bezeichnet ein unterschiedliches "drop out" der zu vergleichenden Gruppen zum Zeitpunkt O_2 , wodurch statistische Pseudoergebnisse ermöglicht werden;
6. der Faktor "testing" repräsentiert die Veränderungen bei O_2 , die nicht durch das treatment, sondern allein durch den Umstand der Messung zum Zeitpunkt O_1 bedingt sind;
7. durch den Faktor "instrumented decay" werden Veränderungen im Meßinstrument erfaßt, die nicht durch eine vorangegangene Messung bedingt sind, etwa nicht mit dem treatment zusammenhängende Schwankungen im Beurteilungsmaßstab bei rating-Verfahren;
8. "Interaction" bezeichnet die Wechselwirkung zwischen einer Messung und einem anschließenden treatment, etwa in dem Sinne, daß durch die Messung die Probanden in Hinblick auf das folgende treatment sensibilisiert werden.

Ungewiß scheint dagegen die Antwort auf die Frage nach der Bedeutung von Erwartungs- und Wahrnehmungsfehlern zu sein, solche Fehler pflegen sich einzustellen, wenn auf Grund von Vorinformationen und/oder bestimmter Interessenlagen die Beobachter und Beurteiler von Individuen von vornherein eine größere Bereitschaft besitzen, Veränderungen in den zu Beurteilenden zu konstatieren. Daß dies bei den Teilnehmern von Trainingslaboratorien selbst bezüglich ihrer Selbstbeurteilung in großem Maße der Fall ist, liegt auf der Hand. Deshalb sind auch die gar nicht so seltenen Evaluationsstudien, die sich nur auf self-reports der Teilnehmer stützen, von nur geringem Vergleichswert (etwa ein Großteil der von D.Stock (1964) referierten Untersuchungen). Daß

solche Fehler zu verfälschten Darstellungen der tatsächlichen Lernergebnisse führen, bestreitet Gebert nicht im Falle von self-reports der Teilnehmer selbst. Eine wesentliche Einschränkung macht er jedoch bei Erwartungs- und Wahrnehmungsfehlern sonstiger Beobachter, zum Beispiel Arbeitskollegen. Deren Meinung begründe, so Gebert, gleichgültig, ob die von ihnen subjektiv diagnostizierten Veränderungen objektiv verifizierbar seien, eine subjektive Realität von "perceived changes", die dieselbe Handlungsrelevanz entfalten könne wie die objektive Realität von "actual changes". (Gebert op.cit.,53) Diese Argumentation, mit der sich Gebert, ohne es zu reflektieren, auf das Gebiet der interpersonellen Wahrnehmung und ihrer Dynamik begibt, dessen Probleme neuerdings vor allen von der Gruppe um Laing (siehe Leing et al.1971) und modernen Konsensusforschern (Scheff 1966, Siegrist 1970) untersucht wurden, bedeutet letztlich, daß die Beurteilung durch relevante Bezugspersonen der Teilnehmer in ihrer "back-home"-Situation nur mehr zum Teil als Bestandteil einer objektiven Evaluation gesehen wird, in gewisser Weise aber als Moment des treatments selbst behandelt wird, da dessen Wirkung durch die Selbsttäuschung der Beobachter nachträglich gesteigert wird. Als bewußt formuliertes Prinzip würde dieses treatment-Moment dahingehen, die Interaktionspartner des Teilnehmers, in deren Kreis er nach Beendigung des Trainings zurückkehren soll, durch, ihre Aufmerksamkeit in die gewünschte Richtung lenkende Hinweise so zu sensibilisieren, daß sie subjektiv die tatsächlich erreichten Veränderungen überhöhen, beziehungsweise allein dadurch, daß sie nach einiger Abwesenheit des Interaktionspartners diesen nach den entsprechenden Hinweisen genauer beobachten, mit der gesteigerten Aufmerksamkeit an ihm Züge wahrnehmen, die sie zuvor übersehen haben, die sie jetzt aber dem Training als neue Veränderung zuschreiben. Durch entsprechende verbale oder nicht-verbale Rückmeldungen an den Teilnehmer könnte eine intersubjektive Wahrnehmungsspirale in Bewegung geraten (siehe Laing et al.1971,37fff zur Spirale reziproker Perspektiven) - der zurückgekehrte Teilnehmer merkt, daß seine Kollegen ihn anders sehen, ihm gewissermaßen einen Verhaltensvorschuss auf nur in ihrer positiv getönten Wahrnehmung vorhandene Veränderungen geben, wodurch ein gewisser nachträglicher Veränderungsreiz in ihm ausgelöst werden könnte, so daß tatsächlich ein intersubjektiv realer Wandel zustandekommen könnte, zu dem das Training nur den Anstoß gegeben hätte, den "objektiv" zu messen nicht so wichtig wäre. Nur wenn Erwartungs- oder Wahrnehmungsfehler als aktives Moment die ihnen entsprechende Wirklichkeit mit schaffen helfen, sind sie nicht im platten Sinne als Verzerrung aufzufassen; ha-

ben sie diese Wirkung nicht, so werden sie bald durch die nicht veränderten Verhaltensweisen praktisch kritisiert und korrigiert werden; in diesem Fall hätten sie dann als punktuelle Täuschung einen Evaluationsfehler dargestellt.

Aber auch im oben erörterten positiveren Fall wäre die alleinige Ausrichtung der Evaluation an den "perceived changes" nur dann stichhaltig, wenn es sich bei der sozialen Bezugssituation des Trainings um selbstgenügsame soziale Interaktionsstrukturen handelt, selbstgenügsam in dem Sinne, daß für sie tatsächlich die gegenseitige subjektive Wahrnehmung den Realitätshorizont umfaßt, den zu hinterfragen keine praktische Notwendigkeit für die Interaktionspartner besteht, etwa für interpersonelle Beziehungen, die, wie Ehe oder Freundschaften, ihren Inhalt und ihr Maß an sich selbst haben.

Eine Evaluationsforschung mit theoretischem Anspruch kann sich jedoch nicht auf die Übernahme der Erlebnisperspektiven ihrer Klienten beschränken, sondern muß diese in ihrer Arbeit durch Perspektiven, die mit deren Bewußtsein und Erwartungen inkongruent sind, konfrontieren. (Vgl. zur sozialwissenschaftlichen Notwendigkeit inkongruenter Perspektiven Luhmann 1964, 1. Kap.)

Unmöglich aber ist die Beschränkung auf "perceived changes" im Rahmen der Organisationen, die gerade den Großteil neuer Klienten des Laboratoriumstrainings ausmachen: das letztlich ausschlaggebende Kriterium, an dem sich die spätkapitalistischen Industrie-Unternehmen bewähren müssen, ist ein Bewußtsein und Erlebnis Transzendierendes in der Gestalt des objektiven Konkurrenz-Zwanges mit dem Gewinn als objektivem Maßstab des Grades der gelungenen Selbstbehauptung der Unternehmen im Wettbewerb. Da das Laboratoriumstraining ja von Anfang an sich als anwendungsbezogenes Verfahren begriff, setzt es sich der doppelten Aufgabe aus, sich nicht nur an internen, am Individuum festzumachenden, sondern wesentlich auch an externen Kriterien zu bewähren, die zum Beispiel objektive Maße der organisatorischen Effektivität eines Individuums, einer Gruppe, einer ganzen Organisation miteinschließen. Es liegt in der Konsequenz des kapitalistischen Organisationsprinzips, daß diese objektiven Maßstäbe, allen etwaigen human-relations-Beteuerungen zum Trotz, den Ausschlag in der Bewertung organisationsbezogener Innovationsmaßnahmen geben.

In einem solchen Fall der Existenz objektiv übergeordneter Kriterien können subjektive Beurteilungen bestenfalls als Subkriterien (proxi-

mate criteria) dienen, deren Beziehung zum entscheidenden Kriterium (ultimate criterion) nicht unbedingt eine direkte Repräsentation, sondern durchaus eine gebrochene sein kann (verbesserte Kommunikationsfähigkeit in informellen Gruppen könnte zum Beispiel die Opposition gegen die Managementpolitik verstärken).

Die Form des Zusammenhangs interner und externer Kriterien wird von Gebert nicht problematisiert; in dieser Hinsicht wäre die gegen einen unreflektierten Objektivismus gerichtete Position Geberts zur Bedeutung von Wahrnehmungs- und Erwartungsfehlern für die Evaluationsforschung kritisch einzuschränken, um eine ebenso unberechtigte subjektivistische Verzerrung der Kriterienproblematik zu vermeiden.

Aus diesen eben angeführten möglichen Störvariablen erwachsen dem Design von Evaluationsforschungen verschiedene methodische Probleme, die in kritischen Übersichten einiger Autoren erwähnt werden (siehe vor allem Mangham and Cooper 1969, Campbell and Dunnette 1968, Buchanan 1969, Cooper and Mangham 1970/71, Campbell 1971): zunächst stellt sich die Frage nach der Lösung des Kontrollgruppen-Problems; verschiedene Untersuchungen, insbesondere der 50er Jahre (siehe vor allem die Darstellung bei Stock (1964)) stellten sich dies Problem gar nicht; in den 60er Jahren werden Kontrollgruppen zwar häufiger verwandt, aber die Probleme ihrer Zusammensetzung werden nicht sehr häufig bewältigt: sie entspricht selten dem reinen Zufalls- oder dem matched-pair-Prinzip, zum Teil weil die Forscher-Trainer darauf nicht genügend achten, zum Teil weil ihnen die Zusammensetzung von Experimental- und Kontrollgruppen häufig nicht freisteht. Unter einer Vielzahl neuerer Studien fand Buchanan (1969) nur zwei mit einem von ihm für angemessen erachteten Kontrolldesign.

Neuerdings hat aber Harrison auf die auch durch exakt vorgenommene Zusammensetzung der Kontrollgruppen nicht behebbaren qualitativen Einflüsse aufmerksam gemacht, die allein auf die Existenz von Kontrollgruppen überhaupt zurückgehen (Harrison 1972). Harrison geht von der Tatsache aus, daß in einer Kontrollgruppe zu sein, die Vorstellung, die jemand von sich selbst hat und die Art, wie andere ihn sehen, beeinflußt, ebenso wie die Teilnahme an einem Training den Teilnehmer und andere veranlaßt, nach Änderungen in seinem Verhalten zu suchen. Die Wirkung dieses Faktors wird dadurch verstärkt, daß oft administrative Aufsichtsinstanzen oder entsprechende Einflüsse dazu führen, daß die Auswahl, wer das Training mitmacht und wann, nicht zufällig ist. Die Erzwingung einer zufälligen Auswahl würde

andererseits, abgesehen von der Frage der Möglichkeit, den Charakter des Trainings selbst verändern, das ja auf dem Prinzip der zumindest nominellen Freiwilligkeit basiert. Auch die von Massarik empfohlene Methode der freiwilligen Teilnahmeverzögerung künftiger Teilnehmer hält Harrison für problematisch, da dadurch Widerstände und Ambivalenzgefühle gegenüber dem Training zum Selektionskriterium werden könnten. Um die Problematik der Kontrollgruppen zu umgehen, schlägt Harrison vor, sich um eine systematische Überprüfung der Beziehung zwischen Variablen des Trainingsprozesses selbst und dessen Resultaten zu bemühen, etwa durch den Vergleich von Trainingsvarianten, die sich in einer wichtigen Dimension systematisch unterscheiden. Als Beispiel führt Harrison eine Untersuchung von Byrd (1967) an, der Teilnehmer eines traditionellen T-Gruppen-Laboratoriums mit Teilnehmern eines Trainings in "kreativer Risikobereitschaft" verglich und dabei charakteristisch differierende Lernergebnisse feststellte.

Mit dieser Anregung rührt Harrison an einen weiteren kritischen Punkt; die meisten Evaluationsstufen behandeln nämlich den Trainingsprozeß und seine Charakteristika, die ja breit variieren können, als eine "black box", die mit der Abstraktion T-Gruppen-Training genügend bestimmt scheint. Um nur den Faktor der Dauer des Trainings als Beispiel zu nehmen, so finden sich in den verschiedenen Arbeiten Trainingsverfahren der unterschiedlichsten Länge behandelt, so etwa in der bekannten Arbeit von Miles (1965) ein 2-Wochen-Laboratorium, in der ebenfalls prominenten Arbeit von Underwood (1965) dagegen ein sich über 15 Wochen erstreckendes Trainingsprogramm von je einer zweistündigen Sitzung pro Woche, oder bei Kernan (1964) ein T-Gruppen-Laboratorium von nur drei Tagen, ohne daß die Länge des Trainings von den Autoren als möglicher Faktor mit Einfluß auf die angeführten Resultate in Betracht gezogen worden wäre.

Noch gravierender ist freilich die fast ebenso große Vernachlässigung der von Harrison angesprochenen inhaltlichen Determinanten der verschiedenen Trainingsprogramme, die ja häufig mit der unterschiedlichen Länge korrelieren.

Erst in den Anfängen steht auch die komparative Evaluationsforschung, die die Ergebnisse gruppendynamischer Trainingslaboratorien mit denen anderer Verfahren vergleicht. Ohne einen solchen Ansatz ist es kaum möglich, erzielte Resultate zweifelsfrei auf das Laboratoriumstraining oder gar eine spezifische Variante davon zurückzuführen, da die Möglichkeit nicht auszuschließen ist, daß auch andere Trainings-

ansätze zu ähnlichen Ergebnissen führen können.

Auch der differentielle Gesichtspunkt im Hinblick auf den Teilnehmerkreis wird kaum berücksichtigt; Ergebnisse aus Untersuchungen mit jungen Studenten im Seminarrahmen werden mit Ergebnissen von Laboratorien mit langjährigen Managementangehörigen eines Unternehmens verglichen ohne Hinweis auf die mögliche Relevanz des Faktors der verschiedenen Zusammensetzung des Teilnehmerkreises.

Für die Messung der Ergebnisse findet eine Vielfalt von Verfahrenstechniken Anwendung. Die hauptsächliche Problematik liegt wie schon erwähnt in der Bestimmung des Verhältnisses zwischen self-report der Teilnehmer, Fremdbeobachtung und objektiven Daten des organisatorischen Bezugssystems des Trainings. Das Prinzip der Messung vor dem Training hat sich zwar fast vollständig durchgesetzt, aber der angemessene Zeitpunkt dafür ist nicht unumstritten; Harrison weist auf die ungewollten Nebenwirkungen des üblichen Verfahrens hin, die erste Datenerhebung am ersten Tag des Trainings vorzunehmen: die zu diesem Zeitpunkt bei Teilnehmern wie Trainern vorhandene antizipatorische Angst könne Variabilität und Richtung der Reaktionen auf vielen Meßinstrumenten erheblich beeinflussen (Harrison 1972,88). Harrison plädiert deshalb für einen Zeitpunkt der ersten Datenerhebung vor dem eigentlichen Beginn des Trainings oder an einem späteren Tag in der Anfangsphase.

Schwerwiegender noch ist das Problem des Zeitpunkts der Messung nach dem Training, da hier Vorentscheidungen über die angenommene langfristige Wirkung des Trainings impliziert sind. Dennoch wird diese Frage des Zeitpunkts der Nach-Messung selten bewußt reflektiert. So haben Schutz und Allen (1966) ihre Messungen direkt vor, unmittelbar danach und sechs Monate nach dem Training vorgenommen, Boyd und Elliss (1962) nahmen ihre Datenerhebungen sechs Wochen vor und sechs Monate nach dem Training vor, während Gassner, Gold und Snadowsky (1964) die Messungen auf den Tag vor und zwei Tage nach dem Training legten.

Unabhängig davon, ob nun ein Kontrolldesign angewandt wird oder nicht, stellt sich das Problem, wer die Ergebnisse beobachtet und beurteilt. Wie wenig die Bedeutung dieser Entscheidung bedacht wurde, zeigt sich zum Beispiel daran, daß Miles (1965) und Bunker (1965) in ihren sonst auf Ausgefeiltheit des Designs bedachten Untersuchungen die Mitglieder der Kontrollgruppe durch die Teilnehmer benennen ließen und die

Beobachter der Veränderungen beider jeweils wieder durch die Mitglieder von Experimental- und Kontrollgruppen. Auch wurde die oben schon erwähnte Wirkung kaum erwogen, die sich durch das Faktum einstellt, daß die Beobachter wissen, daß die von ihnen zu Beobachtenden an einem Trainingslaboratorium teilgenommen haben beziehungsweise einer Kontrollgruppe angehören.

Schließlich ist natürlich das mit der Bestimmung der Meßinstrumente selbst verknüpfte Kriterienproblem von hervorragender Bedeutung. Mit der von Martin (1957) stammenden, von Campbell und Dunnette (1968), Mangham und Cooper (1969, 1970/71) und anderen Autoren übernommenen Einteilung lassen sich interne und externe Kriterien unterscheiden. Interne Kriterien stellen Maße dar, die direkt mit Inhalt und Prozessen des Trainingsprogramms verknüpft sind ohne direkte Verbindung zum tatsächlichen Verhalten in der sozialen Anwendungssituation. Beispiele interner Kriterien stellen Maße von Einstellungsänderungen oder auch der Leistungen der Teilnehmer in simulierten Problemsituationen im Laboratorium dar, wie auch die "self-reports" der Teilnehmer über die von ihnen wahrgenommenen Veränderungen durch das Training. Externe Kriterien dagegen beziehen sich direkt auf das organisatorische Verhalten. Beispiele dafür sind Einschätzungen durch Vorgesetzte, Untergebene oder Kollegen, die Produktionsleistung oder die Fluktuationsrate einer organisatorischen Gruppe. Campbell und Dunnette bestimmen die Essenz des Transferproblems als die Beziehung zwischen internen und externen Kriterien (Campbell and Dunnette 1968, 81).

Zur Beleuchtung der Eigenart der Forschung über die Ergebnisse des T-Gruppen-Trainings sollen im folgenden zu den angeführten Kriterien einige wesentliche Studien skizziert werden.

7.4.2 Interne Kriterien

Als Maß der durch das Training angestrebten Verbesserung der intra- und interpersonellen Wahrnehmung verwandten Burke und Bennis (1961) 19 Schätzskalen, durch die 84 Teilnehmer sechs verschiedener T-Gruppen in bipolarer Form drei Bereiche beschreiben sollten: a) wie ich tatsächlich in dieser Gruppe bin; b) wie ich in dieser Gruppe gern sein möchte; c) die anderen in dieser Gruppe. Die unter c) abgegebe-

nen Schätzungen wurden gemittelt, um zu einer durchschnittlichen Beschreibung jedes Teilnehmers auf jeder Skala zu kommen.

Die Datenerhebung fand in der Mitte der ersten Woche und in der vorletzten Sitzung der dritten und letzten Woche statt. Veränderungen fanden sich in Richtung einer Annäherung des Real-Ich (actual self) an das Ideal-Ich (ideal self) statt. Weiterhin war eine Veränderung der durchschnittlichen Einschätzung der Gruppenmitglieder durch die anderen Teilnehmer in Richtung auf eine Annäherung an die Wahrnehmung des Real-Ich durch die betreffenden Teilnehmer festzustellen.

Der Mangel dieser Untersuchung besteht im Fehlen einer Kontrollgruppe beziehungsweise anderer adäquater Kontrollmechanismen.

Gassner, Gold und Snadowsky (1964) untersuchten 46 Studenten einen Tag vor und zwei Tage nach dem T-Gruppen-Training. 21 Studenten, die sich an einem späteren Training beteiligen wollten, dienten als Kontrollgruppe. Meßinstrument war das Bills Index of Adjustment and Values, eine Prüfliste von 40 deskriptiven Adjektiven, die von den Befragten unter drei Aspekten beantwortet werden mußten, die denen der Untersuchung von Burke und Bennis entsprachen, wobei unter dem dritten Aspekt nach der Wahrnehmung des durchschnittlichen Studenten der betreffenden Universität gefragt wurde. Experimental- wie Kontrollgruppe zeigten eine signifikante Abnahme der Diskrepanz zwischen actual self und ideal self und actual self und average student. Allerdings ergab sich kein signifikanter Unterschied zwischen T-Gruppe und Kontrollgruppe in diesen Veränderungen. Vor allem auf diese gut kontrollierte Untersuchung könnte sich der kritische Vorbehalt gegen das Laboratoriumstraining stützen, es bewirke im Grunde nicht mehr als das wiederholte Ausfüllen von Schätzskalen zur inter- und intrapersonellen Wahrnehmung und die dadurch angeregten Reflexionsprozesse.

An einem weiteren internen Kriteriumstypus orientierte Verfahren stellen Messungen von Einstellungsänderungen dar. Als Meßinstrument wird dabei zum Beispiel der von W.C.Schutz (1958) entwickelte Fragebogen FIRO-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior) verwendet. FIRO-B enthält eine Reihe von Items zur Messung von sechs relativ homogenen Dimensionen, die sich auf drei Typen individuellen Verhaltens in Gruppen beziehen: auf "control" (Steuerung), das heißt den Versuch, die Vorgänge zu beeinflussen, "inclusion" (Zugehörigkeit), das heißt das Initiieren von Kontakten mit

anderen in einer Gruppe und "affection" (Zuneigung), das heißt die Hinwendung zu anderen in einer Weise engerer persönlicher Annäherung. Für jede Verhaltenskategorie enthält der Fragebogen zwei Skalen: eine zur Erfassung der eigenen Verhaltenstendenzen des Probanden, die andere zur Erfassung des Verhaltens, das sich der Proband von den anderen in der Gruppe wünscht.

Schutz und Allen (1966) berichten die Ergebnisse einer Studie, in der 68 von 71 Personen aus heterogenen Berufsbereichen, die an einem Sensitivity-Training der Western Training Laboratories teilgenommen hatten, mit dem FIRO-B untersucht wurden. Die Datenerhebung fand vor und unmittelbar nach dem zwei Wochen dauernden Laboratorium, sowie sechs Monate nach seiner Beendigung statt. Die 30 Personen umfassende Kontrollgruppe setzte sich allerdings nur aus Studenten zusammen. Die Untersuchung bestätigte die Hypothese der Autoren, daß das Laboratoriumstraining die Teilnehmer in selektiver, von ihrer Persönlichkeit abhängigen Weise verändere, in dem Sinne, daß ein Abschleifen extremer Verhaltenszüge erfolge, das heißt, daß die übermäßig dominierenden Individuen zurückhaltender, die unterwürfigen Individuen dagegen stärker hervortreten würden. Die Bestätigung der Hypothese bestand darin, daß die Korrelationen zwischen Vor- und Nach-Messung einerseits und Nach-Messung und der sechs Monate danach erfolgenden Messung für die Experimentalgruppe signifikant geringer waren als für die Kontrollgruppe.

Baumgartel und Goldstein (1967) verwandten zusätzlich zum FIRO-B noch die Allport-Vernon Study of Values als Kriteriumsmaß. Die Daten wurden vor und unmittelbar nach einem Human-Relations-Kurs erhoben, an dem 100 Studenten, 41 weibliche und 59 männliche, teilnahmen. Die Daten wurden nach der Geschlechtszugehörigkeit und nach der soziometrischen Einstufung der Teilnehmer analysiert. Neben einem, den Hypothesen der Autoren entsprechenden Rückgang der religiösen Werte der soziometrisch hocheingestuften Teilnehmer ergab sich auch eine Veränderung auf zwei FIRO-B-Dimensionen: die Werte nahmen in "wanted control" zu und in "wanted affection" ab, wobei die Veränderungen größtenteils von den hocheingestuften weiblichen und den niedrig eingestuften männlichen Teilnehmern ausgingen. Die Studie deutet somit ebenfalls auf die Bedeutung individueller Differenzen als möglicher, die Trainingsergebnisse beeinflussender Faktoren. Freilich sind gerade bei dieser Arbeit schwerwiegende methodische Bedenken am Platze: zunächst bestand das treatment aus einem semesterlangen Human-Relations-Kurs an der Universität, der neben T-Gruppen auch eine Viel-

zahl "normaler" pädagogischer Lern- und Übungsstrukturen enthielt; eine Kontrollgruppe oder andere Kontrollmechanismen gab es nicht; die Daten wurden auch keiner statistischen Signifikanzprüfung unterworfen.

Kernan (1964) fand in einer Untersuchung zweier Experimental- und zweier Kontrollgruppen mit je 23 Angehörigen des mittleren und unteren Managements nach einem allerdings nur drei Tage dauernden Laboratorium keine Veränderungen weder in den Werten der Teilnehmer auf der F-Skala noch in TAT-Werten von Toleranz, "toughness", Freundlichkeit u.ä.. Die Nachtests fanden allerdings bei einem Teil der Teilnehmer unter den Bedingungen der wirklichen Arbeitssituation statt; dabei fand Kernan, daß diese Teilnehmer in einer Messung des Machiavellianismus signifikant erhöhte Werte und in einem Maß der verbalen Reaktionsbereitschaft signifikant erniedrigte Werte zeigten, während diejenigen, die die Tests von der Arbeitssituation getrennt ausfüllten, die entgegengesetzte Tendenz aufwiesen. Freilich schwächt diese interessante Bedingungsveränderung beim Nachtest, zusätzlich zur Kürze des treatments, die Aussagekraft der Ergebnisse der anderen Instrumente (TAT, F-Skala).

Auf wiederum einen anderen Typus der internen Kriterien bezieht sich die Untersuchung von Harrison (1966), der mit einer modifizierten Version von Kelly's Role Construct Repertory Test Selbstbeschreibungen und Beschreibungen von zehn Kollegen vor, drei Wochen nach und schließlich drei Monate nach der Teilnahme an einem NTL-Trainingslaboratorium von dessen 115 Teilnehmern anfertigen ließ. Der Kelly-Test verlangt vom Beantworter, daß er jeweils auf eine Dreiergruppe von Menschen reagiert, indem er einen Begriff wählt, der ein Mitglied der Dreiergruppe von den beiden anderen unterscheidet, und dann das Gegenteil dieses Begriffes formuliert. Die von den Teilnehmern dabei benutzten bipolaren Begriffe wurden von Harrison nach zwei Kategorien kodiert, die er "concrete-instrumental" und "inferential-expressive" nannte. Die erste Kategorie umfaßte Begriffe wie Mann vs Frau, die zweite Formulierungen wie "bemüht sich um persönliche vs formal korrekte Haltung". Die Interrater-Übereinstimmung betrug 94 %. Harrisons Hypothese, daß das Laboratoriumstraining eine Verstärkung der Orientierung auf den interpersonellen Prozeß und darauf bezogene Wahrnehmungs- und kognitive Konzepte bewirke, wurde durch die Ergebnisse bestätigt. Interessanterweise war die Veränderung aber erst bei der Messung nach drei Monaten signifikant, nicht schon nach drei Wochen, was von Harrison im Sinne einer Langzeitwir-

kung des Trainings interpretiert wird. Freilich ist festzustellen, daß Harrison keine Kontrollgruppe oder einen anderen Kontrollmechanismus verwendete.

Als letzte Studie zum Komplex der internen Kriterien sei eine Untersuchung von Deep, Bass und Vaughan (1967) angeführt. Im Rahmen eines Graduierten-Managementsprogramms wurden 9 Quasi-T-Gruppen (T-Gruppen ohne Trainer) gebildet, die 15 Wochen lang nach den Prinzipien des instrumentierten Laboratoriums arbeiteten. Danach wurden drei der neun Gruppen jeweils dreigeteilt und zu drei neuen Gruppen zusammengefügt. Drei andere Gruppen wurden halbiert und aus den Hälften ebenfalls drei neue Gruppen gebildet. Drei Gruppen blieben in ihrer alten Zusammensetzung erhalten. In den folgenden 15 Wochen mußten die Gruppen im "Carnegie Tech Management Game", einem Unternehmensspiel, gegeneinander konkurrieren. Dabei hatten die drei intakt gebliebenen Gruppen im Vergleich zu den aufgespaltenen Gruppen starke Verluste zu verzeichnen, während die letzteren im Durchschnitt Gewinne oder ein ausgeglichenes Ergebnis aufwiesen. Andererseits war nach Daten, die fünf Wochen nach Beginn des Unternehmensspiels erhoben wurden, das interpersonelle Klima in den drei intakten Gruppen am besten, wie Schätzskalen zu Bereichen wie Offenheit, Kommunikationsleichtigkeit, Kohäsion u.ä. zeigten, während die neu gebildeten Gruppen sich als weniger offen sahen und größere Kommunikationsschwierigkeiten hatten. Die Autoren führen den größeren finanziellen Erfolg dieser Gruppen auf ihren stärkeren Gebrauch von Managementkontrollen zurück, während die intakten Gruppen sich überwiegend auf interpersonelles Vertrauen stützten und formale Kontrollen vernachlässigten, so daß Fehler zu spät entdeckt und der funktionelle Arbeitsablauf gestört wurde.

Diese Studie, deren Design Buchanan als eines der besten lobt (Buchanan 1969, 467), leitet inhaltlich zu den an externen Kriterien orientierten Untersuchungen über.

7.4.3 Externe Kriterien

Eine der am umfassendsten angelegten Studien ist zweifellos die Untersuchung, die Miles an 34 Schuldirektoren vornahm, die an einem zweiwöchigen dauernden NTL-Laboratorium teilnahmen (Miles 1965).

Als Kontrollgruppen dienten einmal eine Gruppe, die von den Teilnehmern jeweils durch Nominierung eines ihnen positionsgleichen Kollegen zustande kam, und zum anderen eine nationale Zufallsstichprobe. Zur Erfassung von Test-Treatment-Interaktionen wurde die Pretrainings-Messung bei jeweils der Hälfte der Experimentalgruppe und der Kontrollgruppe unterlassen. Die wesentlichen Daten wurden in Beziehung auf drei Dimensionen erhoben: als externe Kriterien dienten ein Maß der wahrgenommenen Veränderung, das auf Beobachtungen von 6 - 8 Kollegen jedes Mitglieds der Experimental- und der Kontrollgruppe, sowie auf Selbstbeobachtungen der Teilnehmer und Kontrollgruppenmitglieder beruhte, dann das Ohio State Leader Behavior Description Questionnaire (LBDSQ) und die Group Participation Scale. Diese Messungen wurden vor, drei Monate und schließlich acht Monate nach dem Laboratorium vorgenommen.

In Bezug auf interne Kriterien wurden die Teilnehmer während des Laboratoriums selbst mittels Trainerschätzungen und Selbsteinschätzungen auf die Variablen "sensitivity", "diagnostic ability" und "action skills" untersucht.

Als Variablen der organisatorischen Bezugssituation der Teilnehmer wurden erfaßt: "security", gemessen durch die Dauer des gegenwärtig eingenommenen Postens; "power", gemessen durch die Zahl der untergebenen Lehrer an der Schule des betreffenden Direktors; "autonomy", gemessen durch die Zeitspanne zwischen den erforderlichen Berichten an vorgesetzte Instanzen; schließlich, durch Schätzskalen gemessen, "perceived power" und "perceived adequacy of organizational functioning".

Weiterhin wurden noch Persönlichkeitsmessungen bezüglich Ich-Stärke, Flexibilität und Zugehörigkeitsbedürfnis vorgenommen, sowie als Partizipationsmaße die Stärke des Veränderungswunsches, des "unfreezing", der Beteiligung sowie die Größe des empfangenen Feedback festgestellt.

Die eben angeführten internen Kriterien gruppendynamischer Art wurden in einem "overall effectiveness"-Wert zusammengefaßt, da sich die einzelnen Variablen als nicht genügend trennscharf erwiesen. Bezüglich dieses neuen internen Basiskriteriums zeigten 76 % der Teilnehmer positive Veränderungen; keine signifikanten Resultate ergaben sich mit dem LBDSQ und der Group Participation Scale, auch die Persönlichkeitsvariablen sagten nichts Signifikantes aus. Dagegen waren die

mit der perceived-change-Messung erhaltenen Ergebnisse statistisch signifikant. Die Beobachter berichteten acht Monate nach dem Training für 30 % der Teilnehmer, 10 % der matched-pair-Kontrollgruppe und 12 % der Zufallskontrollgruppe die Wahrnehmung von Verhaltensveränderungen in der Berufssituation.

Diese perceived-change-Maße korrelierten signifikant mit den Trainer-einschätzungen des Veränderungsausmaßes der einzelnen Teilnehmer, nicht aber mit den Veränderungsselbstwahrnehmungen der Teilnehmer der Experimental- und Kontrollgruppen. Signifikante Korrelationen zwischen dem perceived-change-Maß und den organisatorischen Variablen ergaben sich für zwei Variablen: "security" und "power", das heißt, daß mehr Veränderungen im beruflichen Verhalten bei Schuldirektoren mit längerer Amtszeit und mehr Untergebenen festgestellt wurden.

Eine andere bekannte, auf externe Kriterien ausgerichtete Untersuchung stammt von Bunker (1965), der sich an der eben dargestellten Miles'schen Untersuchung orientierte. Seine Versuchsgruppe umfaßte 229 Teilnehmer an sechs verschiedenen NTL-Laboratorien der Jahre 1960 und 1961. Die Teilnehmer waren beruflich heterogen, aber in der Mehrzahl als leitende Managementkräfte zu bestimmen. Die Kontrollgruppe umfaßte 112 Personen, die von ebensoviel Teilnehmern als ihnen positionsgleich nominiert wurden. Die Zahlen von 229 und 112 Versuchs- beziehungsweise Kontrollgruppenindividuen, die nach einem Jahr ihre Veränderungsselbstbeobachtung an den Autor schickten, repräsentieren eine Rückflußrate von 75 % beziehungsweise 67 %; 84 % der jeweils 5 - 7 Beobachter pro Teilnehmer beziehungsweise Kontrollgruppenmitglied schickten Antworten.

Das Meßinstrument bildeten die Antworten der Teilnehmer, Kontrollindividuen und Beobachter auf eine neutrale open-end-Frage nach den seit einem Jahr beobachteten Veränderungen. Die Masse der Antworten klassifizierte Bunker nach 15 aus den Antworten gefilterten qualitativen Kategorien, die er in drei Klassen zusammenfaßte:

- a) "overt operational changes" umfaßten communication, spezifiziert in sending and receiving, relational facility, risk taking, increased interdependence, functional flexibility, self-control;
- b) "inferred changes in insight and attitudes" mit den Kategorien awareness of human behavior, sensitivity to group behavior, sensitivity to others' feelings, acceptance of other people, tolerance of new information, self-confidence, comfort, insight into self and role;

und schließlich eine Residualkategorie

c) "global judgments" für alle Angaben ohne spezifischen Bezugspunkt.

Bunker berichtet eine Interrater-Übereinstimmung von 90 % in der Anwendung dieser Kategorien.

In den Resultaten differenzierte Bunker zwischen einem "total change"-Wert, der sämtliche Veränderungshinweise der Beobachter, und einem "verified change"-Wert, der nur inhaltlich übereinstimmende Hinweise von mindestens zwei Beobachtern umfaßte. Er konnte feststellen, daß bezüglich des total-change-Wertes im Drittel mit den meisten Veränderungen sich 43,2 % der Teilnehmer und 14,3 % der Kontrollgruppenmitglieder befanden, während im unteren Drittel das Verhältnis mit 21,4 % der Teilnehmer und 55,4 % der Kontrollgruppenmitglieder fast umgekehrt lautete.

Was den verified-change-Wert anbelangte, so fielen davon 66,7 % in die Versuchs- und 33,3 % in die Kontrollgruppe.

Bunker stellte drei Cluster von Kategorien mit sowohl den höchsten Anteilen an Beobachtungen von Teilnehmerveränderungen als auch den größten Differenzen zwischen Versuchs- und Kontrollgruppe: das erste Cluster umfaßte increased openness, receptivity, tolerance of differences, das zweite increased operational skill in interpersonal relations, das dritte schließlich "improved understanding and diagnostic awareness of self, others and interactive processes in groups".

Nicht signifikant unterschieden sich Versuchs- und Kontrollgruppe in den Kategorien communication-sending, increased interdependence und self-control, das heißt den Dimensionen effektiver Initiative und Durchsetzungsvermögens.

Leider führte Bunker den Miles'schen Ansatz der Erfassung von Variablen der beruflichen Situation der Teilnehmer nicht weiter, dennoch kam er, indem er die Ergebnisse zur Tatsache der überwiegenden Führungstätigkeit der Teilnehmer in Beziehung setzte, zu der Schlußfolgerung, daß der langfristige Effekt des Laboratoriumstrainings in einer Erhöhung der Fähigkeit zu einer generellen adaptiven Orientierung auf die jeweils besondere Situation liege, wofür die Grundlage durch die verbesserten Methoden der Sammlung und Verarbeitung von Informationen über die organisatorische Umwelt und der erhöhten persönlichen Freiheit, auf der Basis dieser Informationen zu handeln, ge-

bildet würden. (Bunker 1965,265)

Untersuchungen von Boyd und Elliss (1962) und Wilson, Mullan und Morton (1968) gehören zu den seltenen, die externe Kriterienmessungen mit einem differentiellen Ansatz bezüglich verschiedener Trainingsvarianten verknüpfen.

Boyd und Elliss (1962) vergleichen den Effekt von T-Gruppen-Training mit den Ergebnissen eines mehr konventionellen Programms von Human-Relations-Training, das auf Falldiskussionen und Vorträgen beruhte. Beide Programme dauerten zwei Wochen und bildeten einen Teil eines innerorganisatorischen Schulungsprogramms eines kanadischen Unternehmens. Die Zusammensetzung der 42 Teilnehmer des T-Gruppen-Trainings der 10 Teilnehmer des konventionellen Programms und der 12 Kontrollgruppenmitglieder, die an keiner Schulung teilnahmen, war, soweit dies möglich war, nach dem matching-Prinzip gestaltet. Die Datenerhebung fand sechs Wochen vor und sechs Monate nach dem Abschluß der Schulungen durch Interviews mit dem Vorgesetzten, zwei Kollegen und zwei Untergebenen des Betreffenden statt. Für die Mitglieder der Kontrollgruppe der Nichtteilnehmer berichteten 36 % der Beobachter über positive Veränderungen; für die Teilnehmer des konventionellen Programms waren es 52 % und für die Teilnehmer des Laboratoriumsprogramms 70 %. Die Prozentzahlen für Veränderungsangaben von zwei oder mehr Beobachtern, die inhaltlich übereinstimmten, betrugen 64 % für die Laboratoriumsgruppe und 23 % für die beiden anderen Gruppen zusammen; dabei fielen von den insgesamt 351 Veränderungsangaben 137 in die Kategorie der "verified changes". Die Differenzen des Laboratoriumsprogramms zu den beiden anderen Gruppen war jeweils statistisch signifikant. Allerdings wurden für die Teilnehmer des Laboratoriumstrainings auch die meisten, nämlich 20 von insgesamt 22 unerwünschten Veränderungen, wie etwa zunehmende Reizbarkeit, festgestellt. Die inhaltliche Deutung und Klassifizierung der Differenzen durch die Autoren geht dahin, daß die Teilnehmer des Laboratoriumsprogramms Lernprozesse vor allem über Gruppenverhalten vollzogen, zum Beispiel bezüglich der Wichtigkeit genauen Zuhörens, der Notwendigkeit von Toleranz und Flexibilität.

Die Aussagekraft der Ergebnisse wird vor allem durch die geringe Anzahl der Mitglieder der Vergleichs- und Kontrollgruppe geschwächt. Methodisch weit schwächer ist die Untersuchung von Wilson, Mullan und Morton (1968) über den Vergleich der Wirkungen zweier sechstägiger "offsite"-Laboratorien auf die Effektivität von Managern, wobei das eine Laboratorium den traditionellen T-Gruppen-Ansatz verkörperte,

während das andere ein "Organization-Training"-Laboratorium darstellte, das heißt eine modifizierte Version des instrumentierten Laboratoriums mit dem Schwerpunkt auf organisatorischer Team-Entwicklung. Die 21 Teilnehmer des Organization-Training-Laboratorium berichteten über signifikant größere Verbesserungen in ihrer Funktion als Manager, als Mitglieder eines Teams und in der Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen, während die Teilnehmer des traditionellen Laboratoriums nur einen geringfügig größeren Nutzen ihrer Trainingserfahrung für sie "als Individuen" berichteten als die organisationsorientierte Vergleichsgruppe. Die methodischen Mängel beeinträchtigen freilich die Aussagekraft dieser Befunde ganz erheblich: die Datenerhebung fand nämlich für das instrumentierte Laboratorium bereits nach sechs Monaten statt, für das traditionelle Laboratorium dagegen erst nach 18 Monaten, hinzu kommt, daß sich die Messung der externen Kriterien allein auf die Selbstbeobachtung der Teilnehmer in ihrer Berufssituation stützte.

Nur wenige Studien befassen sich mit der Verknüpfung interner oder externer Kriterien mit Momenten der Trainingstechnologie. Zu ihnen gehört die Untersuchung von French, Sherwood und Bradford (1966), die die Hypothese prüften, daß Veränderungen in der eigenen Identitätswahrnehmung durch das Maß an empfangenem persönlichem Feedback beeinflusst würden. Mittels eines Fragebogens zur Messung verschiedener Identitätsdimensionen sammelten sie Daten von zwanzig Teilnehmern zweier je zwei Wochen dauernder Trainingslaboratorien und zwar zu Beginn und am Ende der ersten Woche, am Ende der zweiten Woche und zehn Monate nach dem Laboratorium.

Die experimentelle Manipulation der Feedback-Bedingungen umfaßte fünf Stufen; das Extrem des starken Feedback bestand darin, daß der betreffende Teilnehmer von den neun anderen Mitgliedern seiner T-Gruppe auf einer Schätzskala hinsichtlich seines aktuellen Verhaltens beurteilt wurde, diese Daten ihm in schriftlicher Form rückgemeldet wurden und er schließlich mit zwei Mitgliedern seiner Gruppe die Daten im Detail diskutierte. Unter der entgegengesetzten Extrembedingung des fehlenden Feedback wurde der betreffende Teilnehmer von den anderen Mitgliedern seiner T-Gruppe nicht beurteilt, er erhielt keine Informationen und führte keine Diskussionen. Die Ergebnisse zeigten keine konsistenten Veränderungen in der Identitätswahrnehmung während der ersten Woche, die stärksten Veränderungen wurden in der zweiten Woche registriert und abnehmende, obschon immer noch signifikante Veränderungen in der Folgeperiode nach dem Training. Im Hinblick

auf die systematische Variation der Feedback-Bedingungen ergab sich lediglich, daß die Teilnehmer unter der Bedingung ohne Feedback signifikant weniger Veränderungen aufwiesen als die anderen Bedingungen; zwischen diesen Bedingungen mit abgestuftem Feedback zeigte sich jedoch kein signifikanter Unterschied.

Methodisch ist zu dieser Studie zu bemerken, daß zum einen die Zahl der Teilnehmer unter den einzelnen Experimentalbedingungen sehr gering war; zudem gab es keine Kontrollgruppe oder einen anderen Kontrollmechanismus.

Bunker und Knowles (1967) bemühten sich, die Auswirkungen verschiedener Trainingsdauer auf Art und Ausmaß der Veränderungen der Teilnehmer in ihrer Berufssituation festzustellen. Sie folgten methodisch weitgehend dem schon geschilderten Vorgehen von Bunker (1965). Die Teilnehmer stammten aus zwei Laboratorien, wovon das eine drei, das andere zwei Wochen dauerten. Die Teilnehmerzahl des längeren Laboratoriums betrug 52, die des kürzeren 101. Für beide Gruppen und eine Kontrollgruppe wurden "total change"-Werte und "verified change"-Werte festgestellt. Die Ergebnisse zeigten zum einen signifikante Unterschiede zwischen Versuchsgruppen und der Kontrollgruppe in beiden Maßen, zum anderen auch Unterschiede zwischen den beiden Laboratorien. Nach beiden Maßen wies die Population des Drei-Wochen-Laboratoriums mehr Veränderungen auf, wobei die Autoren unter inhaltlichem Gesichtspunkt bei den Teilnehmern des Drei-Wochen-Laboratoriums mehr offene Verhaltensänderungen, bei den Teilnehmern des Zwei-Wochen-Laboratoriums mehr passive Einstellungsänderungen feststellten.

Die Aussagekraft der Untersuchung wird jedoch stark gemindert, da die beiden Laboratorien zugleich auch verschiedene inhaltliche Orientierungen hatten, indem die dritte Woche im längeren Laboratorium vor allem der Anwendung des Trainings auf die "back-home"-Situation gewidmet war, während im kürzeren Laboratorium mit der dritten Woche auch diese anwendungsbezogenen Aktivitäten entfielen.

7.4.4 N=1-Studien

Einen spezifischen Typ an externen Kriterien orientierter Untersuchungen nennen Campbell und Dunnette im Anschluß an Duker (1965)

N=1-Studien (Campbell and Dunnette 1968, 85f). Ihr Grundzug besteht in der Verwendung von globalen Daten, die die Gesamtleistung einer Organisation oder organisatorischen Subeinheit ausdrücken, zur Bewertung der Effektivität des Trainings. Ein solches Evaluationsverfahren kann vor allem für Laboratoriumsprogramme sinnvoll sein, die im Rahmen von OD-Verfahren direkt eine Erhöhung der organisatorischen Effektivität durch family-T-Gruppen anstreben. Die Nützlichkeit solcher Evaluationsstudien von organisatorischen Einzelfällen ist natürlich von der Gründlichkeit der Erfassung der relevanten organisatorischen Variablen abhängig.

Die umfassendste Studie dieser Art stellt wohl immer noch die Untersuchung von Blake, Mouton, Barnes und Greiner (1964) über ein "break-through in organization development" dar. Die Anwendung des Managerial-Grid-Programms bei einem "Sigma" genannten Großunternehmen zielte von vornherein auf "group changes, not just individual changes in attitudes and behavior" (Blake et al. (1964), 398). Die Evaluationsstudie erstreckte sich auf die erste Phase und den Beginn der zweiten Phase des Grid-Programms. Die erste Phase begann im November 1962 mit der Teilnahme von 40 Managern an einem einwöchigen Grid-Seminar. Die erste Phase dauerte bis zum Sommer 1963, zu welchem Zeitpunkt etwa 800 Manager und technische Spezialisten an entsprechenden Veranstaltungen teilgenommen hatten, während die früheren Teilnehmer schon die folgenden Phasen in Angriff nahmen. Zu diesem Zeitpunkt begann die Evaluation und dauerte bis zum Ende des Jahres 1963. Die Evaluationsmaße schlossen Produktivitäts- und Profitindices, Meinungs- und Einstellungserhebungen bei Mitgliedern des Management und Daten aus Interviews und Unterhaltungen über Veränderungsbeobachtungen ein. Die Daten für das Jahr 1963 zeigen eine leichte Zunahme der Gesamtproduktion von 98,2 auf 102,2 (Vergleichsbasis ist das Jahr 1960 = 100), während die Nettoprofite von 118 auf 226 emporschnellten. Zur Erklärung dieses Ergebnisses mußten für das Management unkontrollierbare Kosten wie Bewegungen der Marktpreise und Rohstoffpreise und durch das Management kontrollierbare Kosten, vor allem ein in diesem Zeitraum vorgenommener, aber schon vorher beschlossener Abbau der Beschäftigtenzahl von 94,1 auf 79,5 (1960 = 100) unterschieden werden. In einer genaueren Analyse, die freilich nicht im Detail mitgeteilt wird, kamen die Autoren für den Zeitraum 1962-63 auf einen Anteil der nicht-kontrollierbaren Kosten von ca. 56 % an dem Profitanstieg, die restlichen 44 % kamen auf das Konto der kontrollierbaren Kosten. Bei diesen letzteren war nun

der Effekt der Reduzierung der Beschäftigtenzahl von der Produktivitätssteigerung der verbleibenden Beschäftigten zu trennen. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, daß 69 % der Einsparungen bei den kontrollierbaren Kosten auf den Effekt der Entlassungen zurückzuführen waren und die verbleibenden 31 %, die immer noch mehrere Millionen Dollar bedeuteten, von verbesserten Arbeitsmethoden und höherer Produktivität pro Arbeitskraft und Arbeitsstunde herrührten. Blake und Mitautoren sehen einen Anteil des OD-Programms an beiden Sparten der Einsparungen bei den kontrollierbaren Kosten. Sie stützen sich dabei auf die Äußerungen von Mitgliedern des Managements, die auf die große Bedeutung der im OD-Programm entwickelten Methoden für die reibungslose Durchführung des Beschäftigtenabbaus hinwiesen. Durch ein strategisch geplantes timing von Ankündigungen der Verringerung der Beschäftigtenzahl und flankierenden Maßnahmen erreichte das Management, daß 520 Beschäftigte, statt wie erwartet nur 196, sich freiwillig aus dem Arbeitsverhältnis zurückzogen, so daß mit der offiziellen Entlassung von nur 84 Beschäftigten, statt wie befürchtet 260, die Beschäftigtenzahl um 600, statt wie zunächst geplant um 440, gesenkt werden konnte. "The fact that the total reduction in forces was 160 employees greater than anticipated is particularly significant, since we foresee an continuing need to operate our plant with a fewer number of employees", wie ein von den Autoren zitierter Manager ausführte (Blake et al. (1964), 402). Die "sanfte" Art der Durchführung des Entlassungsprogramms bewirkte eine Minimierung negativer Nebenfolgen: "Little bitterness or resentment toward the company has been evidenced by the relatively few employees involved in the forced layoff. Many employees expressed appreciation of the length of the advance notice and of the assistance given by the placement office. None of the unions took a stand against management's actions, nor did any union try to impede the implementation of the program. Community and press reactions were gratifying." (ebenda).

Als Maß der Leistungssteigerung der verbleibenden Beschäftigten diente ein anonymer Fragebogen, der nach Veränderungen mehrerer Leistungsindices während des verflossenen Jahres fragte und von 606 Teilnehmern der ersten Grid-Phase beantwortet wurde. Dabei stellten 30,5 % der Befragten für 1963 ein höheres Profit- und Verlustbewußtsein der organisatorischen Gruppen als für 1962 fest; der analoge Prozentsatz für die Kategorien der Qualität der Entscheidungen in den Gruppen und der Lebendigkeit der Problemdiskussion in den Gruppen betrug jeweils 25,8 % und für die Kategorie der Arbeitsanstrengung

der Gruppe 24 %.

Freilich sind diese Messungen des "perceived change" methodisch schwach, da sie sich auf retrospektive, nach der Teilnahme an der ersten Gridphase erfolgte Schätzungen der Befragten über die Zeit davor stützen. Die Untersuchung von Blake et al. bestärkt die Vermutung, daß OD-Programme vielleicht nur als Katalysatoren fungieren, das heißt ohnehin sich in der Organisation anbahnende Veränderungsprozesse zu beschleunigen und sie in die von der organisatorischen Situation her erwünschte Richtung stärker zu kanalisieren vermögen (Gebert 1972,221); damit OD-Programme tatsächlich "greifen" können, muß die Organisation anscheinend durch externe und interne Schwierigkeiten selbst schon einen, dem individuellen "unfreezing" vergleichbaren selbstkritischen Prozess eingeleitet haben, der Basis und Zielsetzung der Bemühungen des geplanten Organisationswandels determiniert. "Until the ground under the top managers begins to shift, it seems unlikely that they will be sufficiently aroused to see the need for change, both in themselves and in the rest of the organization." (Greiner 1967,126).

Der weiter oben schon erwähnte dynamische Systembezug, in den die Bemühungen des Laboratoriumstrainings durch ihre Einbettung in direkt organisationsbezogene OD-Verfahren einbezogen werden, wird deutlich am Beispiel eines gescheiterten OD-Projekts Buchanans, von dem House berichtet (House 1967,452f). Weniger als 2 1/2 Jahre nach dem Beginn des OD-Programms wurde dieses abgebrochen; der Leiter der betreffenden Abteilung wurde versetzt und der OD-Trainingsstab verließ das Unternehmen. Buchanan gibt als wahrscheinliche Ursache für diese, einen traumatisierenden Effekt auf die ganze Abteilung ausübende Entwicklung an, daß "the style of management and the approach to problems which were emerging from the developmental effort came into conflict with that practiced at higher levels of the company." (Buchanan, zitiert nach House 1967,453) Hieran zeigt sich die Relevanz des von Bennis (1966b) und Bennis und Schein (1965) unterstrichenen Implementationsmoments der Unterstützung von Anstrengungen des geplanten Organisationswandels durch das Topmanagement.

Einen anderen möglichen Effekt organisationsbezogener Trainingsbemühungen schildert Gebert anhand der Darstellung einer Fallstudie von Sykes (1963) (Gebert 1972,214ff). Lange schwelende Spannungen zwischen dem "junior" und dem "senior management" kommen während eines innerorganisatorischen Managementschulungsprogramms zum Ausbruch; die Managementspitze macht zwar einige materielle Zugeständ-

nisse, die aber den Konflikt nicht lösen. Daraufhin kündigt ein beträchtlicher Teil des mittleren und unteren Managements; als Begründung gaben sie Sykes an, die Zeit der Schulung und danach habe ihnen gezeigt, daß das Senior Management keine wirkliche Einstellungsänderung vollzogen habe; nachdem nun auch dieses Schulungsprogramm nichts bewirkt habe, hätten sie die Hoffnung aufgegeben.

Diese Argumentation drückt freilich nicht so sehr eine Maßstabsverschärfung als Folge von OD-Programmen aus, - in diesen Komplex wird von Gebert die Untersuchung von Sykes gestellt -; vielmehr schien es sich um einen chronischen Konflikt zu handeln, in dem die Angehörigen des Junior Management einem rationalen Kalkül folgten, indem sie die organisatorischen Auswirkungen des Trainingsprogramms abwarteten und nach dem Ausbleiben von ihnen positiv einzuschätzender Ergebnisse die ihnen angemessen scheinenden Konsequenzen zogen.

Aus dieser knappen Zusammenfassung der Ergebnisse wesentlicher Ansätze und Arbeiten zur Evaluation des T-Gruppen-Trainings kann aufgrund der vielfältigen methodischen Schwächen und der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes nur das allgemeine, als Tendenz und tentativ formulierte, Resultat festgehalten werden, daß das Laboratoriumstraining in seinen verschiedenen Formen zu Veränderungen in den Teilnehmern zu führen vermag, die überwiegend auf der Linie der formulierten Trainingsziele liegen; eine Verbesserung von Fähigkeiten zur Diagnostizierung individuellen und Gruppenverhaltens, Entwicklung größerer Einsicht in die Vielfalt emotionaler Aspekte von Intra- und Intergruppenbeziehungen, größere Toleranz und stärkere Bereitschaft zu flexiblem Kommunikationsverhalten scheinen im Prinzip als positive Ergebnisse des Laboratoriumstrainings erwiesen. Die entscheidende Frage aber ist die, welche Zusammenhänge zwischen internen und externen Kriterien bestehen, wobei vor allem die Merkmale der organisatorischen "back-home"-Situation als Moderatorvariablen wirken dürften. Es scheint außer Frage zu stehen, daß bestimmte organisatorische Bedingungen das entscheidende Transferhindernis darstellen, auch wenn diese Problematik erst punktuell und sporadisch erforscht wurde; von Interesse ist in diesem Zusammenhang etwa der Hinweis einer von Gebert zusammengefaßten Untersuchung von Steele, Zand und Zalkind (1970), wonach von Vorgesetzten und Kollegen ausgeübter Druck zur Teilnahme an einem Trainingslaboratorium die Transferbereitschaft des Betreffenden erniedrigt, während Druck von seiten der Untergebenen sie erhöht (siehe Gebert 1972, 183); die schon referierten Befunde von Miles über die transferfördernde Wir-

kung beruflicher Sicherheit und Macht und von Kernan über höhere Machiavellianismus-Werte bei Nachtests in der Arbeitssituation deuten ebenfalls auf den Einfluß organisatorischer Machtstrukturen auf die Ergebnisse des Laboratoriumstrainings und die Wahrscheinlichkeit ihres Transfers in die organisatorische Bezugssituation. Die Ausarbeitung dieser Zusammenhänge, die Bemühung um die Aufhellung der Existenz und Stärke von Kongruenzen beziehungsweise Inkongruenzen zwischen der Richtung der Trainingsbemühungen und den maßgeblichen Kräften der organisatorischen Situation könnte wesentlich zur theoretischen Integration der vielfältigen, aber disparaten Einzelergebnisse beitragen, die die bisherige Evaluationsforschung im wesentlichen hervorgebracht hat. Dies würde jedoch einen Wandel der bisherigen Ausrichtung der Evaluationsforschung bedingen, denn es ist offenkundig, daß mit punktuellen, auf herausoperierte Einzelvariablen zentrierte Experimentalstudien eine wirkliche, ihren eigenen Zielsetzungen genügende Evaluation des Laboratoriumstrainings kaum vorwärts kommen kann. Ohne die Voraussetzung einer differenzierten Analyse zum einen der tragenden Elemente des Laboratoriumstrainings, sowohl seiner theoretischen Konstitution wie seiner praktischen Durchführung, und zum andern der strukturellen Zwänge in der sozialen Bezugssituation behalten die Resultate experimentell-statistischer Verfahren im Wesentlichen einen Zufälligkeitscharakter; die Evaluation hantiert dann, um den Hinweis von Campbell und Dunnette auf die Problematik des "Sensitivity"-Begriffs in verallgemeinerter Form aufzugreifen (Campbell and Dunnette 1968, 79f), mit Korrelationen zwischen letztlich unbegriffenen Kennmarken.

2. Aspekte der Kritik des Laboratoriumstrainings

Die kritische Diskussion von Selbstverständnis und Praxis des Laboratoriumstrainings kann sich nicht auf die isolierte Betrachtung einzelner mehr oder weniger triftiger Evaluationsergebnisse beschränken; um das Phänomen gruppendynamischer Human-Relations-Schulung nicht in wesentlichen Aspekten zu verfehlen, ist es notwendig, die tragenden Elemente seiner theoretischen Basis ebenso wie die Implikationen seiner praktischen Vermaschung mit der kapitalistischen Unternehmensorganisation in die Diskussion miteinzubeziehen.

8.1 Der Rückzug der bürokratischen Reformtheorie

Die oben dargestellte grundlegende Doppelseitigkeit der Zielsetzung von Neo-Human-Relations-Ansatz und T-Gruppen-Bewegung, die auf der axiomatisch gesetzten Voraussetzung beruht, daß die individuellen Bedürfnisse der Selbstentfaltung und die organisatorischen Erfordernisse der Effektivitätssteigerung durch dieselben Mittel in optimaler Weise befriedigt werden könnten, büßte im Laufe der Integration des Laboratoriumstrainings in die Organisationsentwicklungsbemühungen der unter verschärftem Konkurrenzdruck stehenden kapitalistischen Unternehmen viel von ihrer Überzeugungskraft ein. In Entsprechung zum Druck erschwerter Bedingungen der organisatorischen Selbstbehauptung verschob sich auch bei Theoretikern und Praktikern der Reform der bürokratischen Organisation der Schwerpunkt der Orientierung auf die Seite der organisatorischen Effektivität. Diese Tendenz führt zu einer zunehmenden Zurückdrängung einer ernsthaften Bemühung um die Probleme der Selbstentfaltung der Individuen in der Organisation als Zielaspekt organisatorischen Wandels. Diese Tendenz markiert die Linie eines "realitätsangepaßten" Rückzugs von ehemaligen Reformpositionen. Seine Zeichen sind in neueren Ausführungen von Vertretern des Neo-Human-Relations (NHR)-Ansatzes wie in den praktisch orientierten Überlegungen des family-Laboratoriums-Flügels zur Neugestaltung der T-Gruppen-Konzeption klar zu erkennen.

Bei den NHR-Theoretikern wirkt sich der Rückzug vor allem in einer Relativierung des früher stark hervorgehobenen Gegensatzes zwischen mechanistischen und organischen Organisationssystemen aus; die Züge des organischen Modells werden nicht mehr mit der früheren Emphase als die allein adäquate Antwort auf die sozialen und technologischen Anforderungen an die Organisationsstruktur verfochten; es nehmen die Bemühungen zu, dieses nachdrückliche Eintreten für das organische Modell zurückzunehmen, seine Befürwortung abhängig zu machen von Aspekten der ökonomischen Situation, die den zuvor als ausschlaggebend hingestellten internen Reformaspekten übergeordnet werden. So vertritt Argyris, in dessen Arbeiten der 50er Jahre mit die schärfste Verurteilung des bürokratischen Maschinenmodells zu finden ist, in späteren Arbeiten eine Versöhnung des alten und des neuen Modells und ihrer Werte: "The concept of directive authority of power will be expanded to include the influence of individuals through rewards and penalties that minimize dependence, through internal commitment, and the process of confirmation. The 'old' values regarding influence will still be maintained to be used for the appropriate conditions."

The 'new' values regarding influence will be added to, not substituted for, the old." (Argyris 1964 b, 273; vgl. auch schon Argyris 1962, 285) Die neue Bezugsbasis zur Beurteilung organisatorischer Strukturen trägt einen, im Vergleich zur früheren Position relativistischen Charakter, auch wenn sie häufig noch mit dem von vielen Beobachtern registrierten Pathos der früheren Phase vorgetragen wird (siehe zum Beispiel G. Strauss (1968), 112; Campbell and Dunnette 1968, 101). Das Kriterium für die Entscheidung zwischen partizipativen Gruppenentscheidungen oder autokratisch-autoritärer Führung ist kein internes mehr, sondern allein die Angepaßtheit an die externe Umweltsituation. Argyris sucht die partizipative Grundhaltung als Legitimationshintergrund für die Umorientierung zu erhalten und dadurch deren tiefgreifenden Charakter in der Darstellung abzuschwächen, indem er die Vorstellung vertritt, das Umschalten von einem System zum anderen, zum Beispiel vom partizipativen zum autoritären, werde selber in partizipativer Entscheidung vorgenommen: "the task of defining the decision rules to tell the participants which organizational structure should be used under a given set of conditions will be assigned to as many participants as possible. In other words, although the organization will use at least one strategy that minimizes individual self-actualization (Structure I), the participants will have the power to decide when this strategy is to be used in their organization. If autocracy is to be used, the use of it will be defined under participative conditions (Structure IV)." (Argyris 1964 b, 212) Während Argyris mit diesem Passus die partizipative Struktur als Metastruktur unterstellt, ist die reale Situation des kapitalistischen Unternehmens freilich gerade umgekehrt: die Metastruktur bleibt direktiv, auch wenn das Management - in eigener Entscheidung - partizipative Mechanismen einbaut. Den Führungsmäßigen Ausdruck für die neue relativistische Grundhaltung nennt Argyris "reality-centered leadership" (Argyris op.cit., 214ff); der organisatorische Führer habe davon auszugehen, daß kein Führungsstil der beste sei, diese Feststellung treffe für den autoritären genauso zu wie für den jüngst noch hochgelobten "employee-centered" oder "collaborative leadership style". Vorrangige Aufgabe des Führers ist es nach dieser Konzeption, ein vollkommenes persönliches Detachment von dem Inhalt der einzelnen Stile zu entwickeln, "so that is able to shift from one to another with minimal ambiguity and personal insecurity. The leader will have this philosophy of leadership fully internalized." (Argyris op.cit., 216)

Die tatsächlich organisationspraktische Erfahrung scheint die Unhaltbarkeit der optimistischen Ausgangsposition des NHR-Ansatzes bewiesen zu haben, daß sowohl das Reziprozitätsdilemma wie das Adaptivitätsproblem unter den Bedingungen industrieller Herrschaft durch dieselbe organisatorische Strukturreform gelöst werden könnten. Die von diesen beiden Problemen ausgehende Kritik der traditionellen Bürokratie verlief nur partiell parallel. Bennis spricht die für die humanistischen Bürokratiekritiker gewiß schmerzliche Tatsache aus, daß "the real coup de grâce (sc. für die traditionelle Bürokratie, R.B.) has come from the environment" und nicht von der Macht der gegen sie ins Feld geführten humanistischen Werte. (Bennis 1966 a, 9) Der entscheidende Konflikt geht freilich nicht um die Erklärung der Erschütterung der traditionellen Bürokratie, sondern um die Richtung ihrer Reform. Es war der Zusammenprall der schönen Selbsttäuschung über die Durchschlagskraft der humanistisch-psychologischen Kritik mit der Stärke der tatsächlichen organisatorischen Veränderungen regierenden Determinanten, der die Protagonisten des NHR-Konzepts und des Laboratoriumstrainings zur Umorientierung auf die letzteren veranlaßte, einer Umorientierung, die jedoch kaum mit einer theoretischen Verarbeitung der von Bennis beschworenen "Umwelt" und der ihr entsprechenden organisationsinternen Kräfte einhergeht. (Bezugspunkte von Versuchen einer theoretischen Umweltanalyse bilden häufig die Arbeiten von Emery und Trist (1965) sowie von Terreberry (1968); diese zeichnen sich durch ein Übermaß axiomatischen Formalisierens aus; in völliger Verdinglichung gesellschaftlicher Zusammenhänge werden Modelle verschiedengradiger Umweltturbulenz entwickelt, in die nur bruchstückhaft und bestenfalls in Form isolierter Beispiele die relevanten Zusammenhänge und materialen Bedingungen der Beschleunigung des technologischen und sozio-ökonomischen Wandels einbezogen werden.)

Eine Analyse verschiedener Organisationstypen von Harrison zeigt die Widersprüchlichkeit der Anforderungen der äußeren mit denen der inneren Umwelt, welche die lohnabhängigen Beschäftigten darstellen (Harrison 1972). Harrison geht von vier Grundtypen aus: die machtorientierte Organisation ist autokratisch, strebt nach absoluter Kontrolle über die Untergebenen; zu diesem Typ rechnet Harrison auch die "power orientation with a velvet glove", die als wohlwollender Autoritarismus bezeichnet werden könnte; nicht die äußere Erscheinung des "Samthandschuhs" ist für die Klassifizierung ausschlaggebend, sondern das organisatorische Grundmuster, das bei Schwierigkeiten so-

fort wieder zum Vorschein kommt: "when the benevolent authority is crossed or challenged, from either within or without, the iron fist is very likely to appear again. In such cases, the test of power orientation is how hard a person or organization will fight for power or position when these are at issue." (Harrison 1972,121)

Als "role oriented organization" bezeichnet Harrison die auf rational entworfene bürokratische Regelungen und Zuständigkeiten und eine starke Vorhersagbarkeit des organisatorischen Verhaltens gegründete Organisation. Ihren Unterschied zur machtorientierten Organisation sieht Harrison in Parallele zu dem zwischen einer offenen Diktatur und einer konstitutionellen Monarchie.

Die aufgabenorientierte Organisation hat als obersten Bezugspunkt die Erfüllung des Organisationszwecks. "Nothing is permitted to get in the way of accomplishing the task. If established authority impedes achievement, it is swept away." (ebenda,122) Den letzten Grundtypus sieht Harrison in der personorientierten Organisation, die primär ein Instrument zur Erreichung der Ziele ihrer Mitglieder darstellt. Ihre Autoritätsbasis wird durch Konsensus und Kompetenz gebildet.

Harrisons Vergleich dieser vier organisatorischen Grundtypen unter den Aspekten von "external viability" und "internal viability" zeigt den bekannten Konflikt: zur äußeren Behauptung der Organisation gegenüber einer bedrohlichen Umwelt sieht Harrison eine Kombination von macht- und rollenorientierter Organisation am effektivsten, eine starke aufgabenorientierte Komponente ist zusätzlich insbesondere zur Bewältigung rapiden Wandels notwendig. Unter dem Aspekt der internen Erhaltung der Organisation dagegen ist der Kombination der aufgaben- und personorientierten Organisationstypen der Vorzug zu geben; "the power-and role-oriented organizations simply do not provide for the development and utilization of internal commitment, initiative and independent judgment on the part of members at other than the highest levels." Bedauerlicherweise sei aber die personorientierte Organisation von geringerer Effektivität in der Auseinandersetzung mit der externen Umwelt als die anderen Typen (Harrison 1972,126).

Ideal wäre nach Harrison die Kombination der vier Typen: diese "would possess some power orientation to deal smartly with the competition, a bit of role orientation for stability and internal integration, a charge of task orientation for good problem solving and rapid adaptation to change, and enough person orientation to meet the

questions of the new recruit who wants to know why he should be involved at all unless his needs are met." (op.cit.,126) Eine solche Lösung ist praktisch unreal, da in der Kombination die Vorzüge der einzelnen Typen durch ihren Konflikt wieder aufgehoben würden.

In ihrer Beurteilung der verschiedenen Organisationstypen machen sich Harrison wie Argyris und die meisten anderen Organisations-theoretiker allerdings des von Krupp so benannten "bias of conservatism" schuldig. Krupp sieht den Kern dieses "bias" darin, daß "unrealistically low estimates are made of the capability of the variables to achieve desired outcomes" (Krupp 1961,38f). In diesem Fall bezieht sich das "bias" auf die Einschätzung der Leistungsfähigkeit der personorientierten Organisation beziehungsweise des partizipativen Führungsmodells. Harrison und Argyris unterstellen die Unwirksamkeit solcher Organisationen angesichts einer bedrohlichen Umwelt. Ihr letzter Bezugspunkt ist die kapitalistische Konkurrenz um Märkte und Profite. Deren Hypostasierung zur gesellschaftlichen Naturkonstante führt zur entsprechenden Verabsolutierung der kapitalistischen, hierarchisch-direktiven Grundstruktur der Organisation. Der Konservatismus der Autoren besteht darin, daß sie die mögliche Adäquanz des partizipativen Organisationsmodells zur Lösung der verschiedenen Organisationsaufgaben in einer ihm korrespondierenden Verfassung der Gesellschaft, die sich von den Zwängen blinder Konkurrenzmechanismen befreit, nicht in Erwägung ziehen. Solange die ökonomische Großwetterlage es zuließ, das heißt solange die Zwänge der Umwelt, sprich der Konkurrenz, eher im Hintergrund bleiben, waren die NHR-Autoren bemüht, die negativen Folgen der kapitalistischen Gesamtverfassung intraorganisatorisch aufzuheben, ohne jedoch die Ursache, die kapitalistische Grundstruktur anzutasten. Als typisch für diese Versuche kann die Behandlung der Eigenarten des kapitalistischen Wirtschaftslebens, gegenseitiger Konkurrenzkampf, Blindheit der Entwicklungen etc., wenn sie überhaupt zur Sprache kommen, als bloße Produkte nicht aufgeklärten menschlichen Denkens durch Maslow (1965) gelten; ein Nachklang davon stellt Shepards Gegenüberstellung von kapitalistischen Wettbewerbsprinzipien und von Prinzipien kooperativer Organisation als zweier "Mentalitäten", der "primary versus secondary mentality" (Shepard 1965) dar.

Die Phase erschwerter Bedingungen der Behauptung der kapitalistischen Unternehmen zeigt allerdings, daß deren Prinzipien keine subjektivistischen Vorurteile sind, sondern in direktem Bezug zu den realen ökonomischen Prozessen stehen, daß vielmehr die Reformvorstellungen,

die die Folgen der kapitalistischen Grundstruktur beseitigen wollen, ohne diese in Frage zu stellen, sich als zwar gutmeinende, aber machtlose Illusionen erwiesen. Von dem antibürokratischen Reformkonzept behalten nur die Teile praktische Relevanz, die in den Rahmen der von den bürokratischen Spitzen selbst programmierten bürokratischen Selbsterneuerung sich einfügen. Lapassade hat auf die Entstehung reformbürokratischer Bestrebungen im Übergang zu der von ihm Phase C benannten spätkapitalistischen Epoche hingewiesen; unter dem Eindruck des kollektiven sozialen Aufbruchs des Mai 1968 in Frankreich wurde ihm allerdings der systematisch beschränkte Charakter dieser Reformbürokratie klar, die er zuvor als dominierende Kraft progressiver gesellschaftlicher Veränderung idealisiert hatte. Er erkannte, daß ihre Bestrebungen nicht auf eine Abschaffung der Entfremdung hinauslaufen, sondern bloß auf ihre funktional notwendige Milderung. (Lapassade 1972,31) Jacoby hat ebenfalls auf die Bedeutung reformbürokratischer Bestrebungen als wichtiger Elemente der Selbsterhaltung der Grundstruktur bürokratischer Herrschaft hingewiesen (Jacoby 1969,300). Argyris formuliert seine in Bezug auf die nicht problematisierte kapitalistische Grundstruktur der Organisation realistische Ernüchterung, wenn er feststellt, die Grenze des "people-centered approach" sei erreicht, wenn er zur Selbstzerstörung der Organisation führe (Argyris 1968,312); die Frage, welche Organisation sich denn durch ihre Demokratisierung selbst zerstöre, stellt sich Argyris nicht. Seine neue Nüchternheit bedeutet, daß er das Maß und die Tiefe partizipativer Organisationsreform durch die Unversehrtheit der kapitalistischen Funktionslogik begrenzt sehen will. Diese gilt als unhinterfragbar, wodurch die Mechanismen der kapitalistischen Konkurrenz auf Absatz- und Kapitalmärkten, der Druck des Arbeitsmarktes, als oberste Regulative für intraorganisatorische Regelungen und Umstrukturierungen anerkannt werden. Für die einzelne Organisation verkörpert die Umwelt der Konkurrenz das Zwangsgesetz der Realität. In einem früheren Aufsatz hatte Argyris den Subjektcharakter des Menschen gegenüber der Organisation als Instrument hervorgehoben: "Organizations are tools which help man to survive. They are created by man. Man can change them to facilitate individual growth." (Argyris 1960,236). Diese Feststellung, die auf die Menschen als Subjekt ihrer Vergesellschaftungsformen bezogen ist, ist bei Argyris eingeschränkt auf die Einzelorganisation; ihre volle Geltung erhält sie aber erst, wenn sie auf den sozio-ökonomischen Gesamtzusammenhang gerichtet wird, der den Spielraum der Veränderungsmöglichkeiten der Einzelorganisationen als seiner Momente

determiniert. Dieser Gesamtzusammenhang stellt die von den gesellschaftsblinden Organisationstheoretikern verdinglichte, über organisatorische Möglichkeiten entscheidende Realitätsinstanz dar; die für den Einzelnen wie für die Mitgliedschaft einer einzelnen Organisation als unabänderlich erscheint. Die kritische Perspektive erfordert die Ausweitung der Problemstellung auf den gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang: hier erst kann sich der Subjektcharakter der Menschen gegenüber ihren gesellschaftlichen Instrumenten realisieren, "für die Gattung im Ganzen sind die Grenzen der Realität sehr wohl verrückbar", wie Habermas im Zusammenhang der Diskussion der Positionen von Marx und Freud konstatiert (Habermas 1968, 339).

Die Logik, die die NHR-Vertreter zum Rückzug von der Position der Gleichgewichtigkeit der Zielaspekte geführt hat, findet bei ihnen nur einen indirekten Ausdruck. Das kapitalistische Unternehmen ist eine Organisation, deren Ziel die Erreichung eines Gewinns für die Eigentümer auf dem Markt darstellt; ein dem untergeordnetes Ziel stellt die optimale Gestaltung der Organisation, die Entwicklung und Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft der Beschäftigten dar. Dieses sekundäre Ziel konnte in den Vordergrund der organisationstheoretischen Reflexion treten und eine relative Eigendynamik entfalten in der langen expansiven Phase der kapitalistischen Wirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg, wo angesichts ständig sich ausweitender Märkte nicht der direkte Konkurrenzkampf ums Überleben der dominierende Stimulator organisatorischen Wandels war, sondern die Notwendigkeit, die Organisationsstrukturen den neuen Erfordernissen der technologischen Umwälzung anzupassen. Mit der Verallgemeinerung des technologischen Wandels läßt zwar der von ihm ausgehende Druck auf die Organisation nicht nach, aber neben ihn tritt gebieterisch wieder der Imperativ, in der Konkurrenz die Profitposition des Unternehmens durch strikt an deren Erfordernissen ausgerichtete Rationalisierung zu verteidigen. In der Harrisonschen Typologie ließe sich die Entwicklung so beschreiben: in der langen expansiven Phase konnte die kapitalistische Grundstruktur sich mit einer "benevolent authoritarian" Fassade umgeben; diese wurde von den optimistischen NHR-Vertretern für eine sich entwickelnde personorientierte Grundstruktur gehalten, zu deren Beförderung sie mit bürokratiekritischen Argumenten und neue Techniken beizutragen strebten. Ihre Vision war die Verknüpfung der aufgabenorientierten und der personorientierten Typen zur "Organisation der Zukunft" (vgl. die exemplarische Darstellung eines solchen Entwurfs bei Bennis (1966 a, 10fff), der sich bei der Beschreibung der "new structures of free-

dom" auf Marcuses Ausführungen stützt, wonach mit dem erreichten Fortschritt der menschlichen Kultur die Notwendigkeit der Repression geschwunden sei; freilich projiziert Bennis diese soziopolitische Möglichkeit auf die lineare Entwicklung der gegenwärtigen Strukturen, als deren direktes Produkt er Strukturformen sieht, die "will no longer be instruments of repression (...) but will exist to promote play and freedom on behalf of curiosity and thought." (Bennis 1966a, 14)) Der Umschlag der ökonomischen Rahmenbedingungen, die seit 1960 festzustellende rückläufige Entwicklung der Profitraten der großen Konzerne (Wittnebert 1970), brachte die durch die Profitorientierung bedingte direktive Grundstruktur des kapitalistischen Unternehmens wieder in den Vordergrund: durch die realen Anforderungen der Konkurrenzsituation wurde die effektive Kombination von Macht- und Aufgabenorientierung erforderlich. Derber konstatiert, daß "'human relations' as a slogan began to fall into disfavor among managers during the late fifties on the grounds that if indicated softness and sentimentality and detracted from a hard-nosed attention to costs, profits and managerial responsibility" (Derber 1970, 477f).

Die NHR-Theoretiker paßten sich diesem neuen Trend an, indem sie entweder den Zielaspekt der Persönlichkeitsentfaltung beibehielten, aber im Sinne einer inhaltlichen Umorientierung auf die als zentrales Ziel widerspruchsflos übernommene Effektivitätssteigerung der Organisation reinterpretierten oder aber auf die persönlichkeitsbezogenen Zielaspekte ganz verzichteten. Die meisten Autoren haben damit wieder zur Problemsicht des Managements aufgeschlossen, dem sich unter den gegenwärtigen Bedingungen die Aufgabe stellt, die partizipativen Momente genau dosiert und in streng funktionaler Beziehung zur hierarchisch abgestuften Zielfolge: Bewältigung des technologischen Wandels und der ihm entsprechenden raschen Umwelt-(Markt-)veränderungen zur Sicherung und Entwicklung der Gewinnposition des Unternehmens einzusetzen.

Expliziter als Argyris haben verschiedene andere Autoren die relativistische, die Organisationsstrukturen rein instrumentell beurteilende Position programmatisch formuliert. Burns und Stalker hatten schon zu Beginn der 60er Jahre ihre organisationstypologische Dichotomie des mechanistischen versus organischen Systems ohne große Emphase für das neue organische System vorgetragen und auf die Abhängigkeit seiner Adäquanz von ökonomischen Bedingungen hingewiesen

(Burns and Stalker 1961). Zu Ende des Jahrzehnts wurde dieser Gedanke von Lawrence und Lorsch zu einer "contingency theory of organizations" ausgearbeitet, die vom "optimal fit between task, organization and people" ausgeht. (Lawrence and Lorsch 1967; Morse and Lorsch 1970) Unter Bezug auf McGregor, dessen "theory Y" zum Symbol des bürokratiekritischen Ansatzes geworden war, bestimmen diese Autoren den Standort ihrer theoretischen Sicht als "beyond theory Y" (Morse and Lorsch 1970). Glueck und Dennis nennen den von ihnen in analoger Weise charakterisierten Strukturentwurf "environmental design approach to organization", um ihre Perspektive der Überwindung der Konfrontation zwischen dem bürokratischen und demokratischen Ansatz, wie sie die Kontroverse um die traditionelle Organisationsstruktur bezeichnen, schon in der Benennung aufzuzeigen (Glueck and Dennis 1972). Dieser Ansatz verkörpert in typischer Weise das struktur-relativistische Prinzip, in dem die eindeutige Vorrangstellung der durch die externen Umweltbedingungen diktierten Aufgaben der Organisation den ihr entsprechenden theoretischen Ausdruck findet. Die innere Struktur der Organisation, die Entscheidung über deren traditionell autokratische oder demokratisch-partizipative Gestaltung, wird allein von der erhofften Durchschlagskraft der betreffenden Struktur abhängig gemacht. Glueck und Dennis nennen zwei diese Entscheidung maßgeblich beeinflussende Aspekte: "a. degree of complexity and volatility in the firm's environment and b. the size of the firm"; von diesen hängen zwei weitere Variablen ab: "c. the technology to be employed and d. the type of personal working for the firm." (Glueck and Dennis 1972, 199). Der demokratische Ansatz verliert jede auf seine inhaltliche Selbstbegründung bezogene Wertschätzung; er schrumpft in der relativistischen Sicht zu einem Instrument unter anderen in den Händen des Managements, das den Beschäftigten in hochkomplexen Aufgabenbereichen mehr Freiheit der Selbstregulierung bei der Arbeit läßt, dagegen in Betrieben oder Abteilungen mit nicht derart komplizierten Fertigungsabläufen weiterhin auf der umfassenden Durchführung des direktiven bürokratischen Prinzips besteht.

Die Motivationsfrage wird, wenn überhaupt noch thematisch eigenständig behandelt, als sekundäre Größe eingeordnet. Die Frage stellt sich nicht mehr: welche Strukturen sind für die Freisetzung der vollen Motivation der Arbeitenden am günstigsten?, sondern in der "realistisch" ernüchterten Form: welche Motivationen sind für die Effektivierung der existierenden Strukturen am vorteilhaftesten?

Morse und Lorsch behaupten einfach, die Motivation der Beschäftigten, die sie um die Kompetenzmotivation zentriert sehen, werde befriedigt, "when there is a fit between task and organization" (Morse and Lorsch 1970,67), wobei sie das "fit" natürlich im Sinne ihrer "contingency theory" interpretieren, das heißt den Beschäftigten wird einfach die Motivation des Managements unterstellt. Vergessen sind die Befunde über die Frustrationen und psychosozialen Leidenserfahrungen der Individuen unter dem bürokratischen System, das sie als Rädchen einer Maschine behandelt; die "contingency theory" rehabilitiert die alte bürokratische Praxis und gibt ihr ein vom Effektivitätsgesichtspunkt her revitalisiertes gutes Gewissen.

Als externer Fluchtpunkt dieser theoretischen Involution kann die von Glenn Gilman, einem Topmanager der Raketen- und Raumfahrtabteilung des Lockheed-Konzerns, auf einem Symposium über "Organization Theory in Industrial Practice" (Haire, ed., 1962) vertretene Position gelten; in einer umfassenden Apologetik der bestehenden kapitalistischen Strukturen fordert er in kaum anders als zynisch zu nennender Konsequenz die gänzliche psychische Entwertung des Arbeitens durch die Arbeitenden, da dadurch endlich die lästigen, auf "unrealistische" Erwartungen der Beschäftigten zurückzuführenden Konflikte ein Ende fänden. "In the process of solving our production problems, by virtue of the very methods employed (mass production, mechanization, and now automation) we have made it practically impossible for the greater share of our wage earners to experience major life satisfactions, acquire a significant status position, or attain anything that could be called functionally based security through the work they perform 'for a living'. Yet our value system still encourages them to seek these things there. Failing to find them in sufficient quantity, they blame their failure on the organization that coordinates their work activity, rather than on the socio-cultural orientation that leads them to look for security, satisfaction, and status where they are in short supply. Neither the modern enterprise, nor its management, nor its formal organization is at fault." (Gilman 1962,130)

Mit der Empfehlung an die Arbeitenden, die kapitalistische Lohnarbeit für genauso notwendig und unabänderlich anzusehen und zu erleben wie den täglichen Schlaf, will Gilman erreichen, daß die Beschäftigten sich passiv mit ihrer entfremdeten Situation abfinden und sich sogar die psychische Leidens- und Unzufriedenheitsreaktion versagen. Nicht die Entfremdung, nur die subjektive Reaktion der damit das rei-

bungslose Ablaufen ihrer Beherrschung störenden Beschäftigten stellt für Leute wie Gilman ein Problem dar. "It is not formal organization and institutional authority that is reducing the worker to infantile, dependent behavior and apathy. It is the frustration and sense of failure he experiences in his search for something that his job just cannot offer him. Perhaps the greater part of our working population must now begin to think of work as they do of eating and sleeping - something that must be done if we are to live, something to be enjoyed in the process of doing it, something to be done well, but certainly not the justification for living." (ebenda, 131) Gilman möchte, daß sich die Arbeitenden an die herrschenden Strukturen, innerhalb deren sie "for a living" arbeiten müssen, anpassen, wie wenn diese ebenso ewig und absolut wären wie Naturgesetze, wie wenn die Notwendigkeit menschlicher Arbeit identisch wäre mit ihrem Vollzug unter den historisch gewordenen und deshalb auch veränderbaren kapitalistischen Bedingungen.

Die von den Verfechtern des contingency-Prinzips empfohlene selektive Anwendung demokratischer Methoden läuft freilich Gefahr, die erstrebten Wirkungen nicht zu erzielen. Molander hat in einer kritischen Studie zur organisatorischen Strategie des "management by objectives" (MBO), das vor allem McGregor als Medium zur organisationspraktischen Umsetzung seiner theory Y empfohlen hatte, darauf hingewiesen, daß MBO sowohl eine Philosophie als auch eine Technik sei, daß aber "the latter without the former renders it valueless and often dangerous". (Molander 1972,75). Nur als Technik eingesetzt, wird MBO zu einem partizipativen Fleck in einem grundsätzlich autoritär strukturierten System; "when a basically collaborative technique is used to bolster an authoritarian managerial structure, it is small wonder that cooperation and commitment do not increase." (Molander 1972,76) Was Molander für MBO feststellt, gilt in noch stärkerem Maße für den Einsatz demokratischer Strukturen als ein- und abschaltbarer Mechanismen, wie die contingency-Theoretiker dies vorsehen. Demokratische Techniken sind für die Entfaltung ihres Potentials auf die Einbettung in eine umfassende partizipative Managementstruktur angewiesen (Molander 1972,79). Die Molandersche Verklärung von MBO ist freilich insoweit zu kritisieren, als bei McGregor selbst der Kontext der Anwendung von MBO durchaus als im weiteren Rahmen autoritär bleibend konzipiert war; die durch MBO zu ermöglichende Selbstkontrolle der Beschäftigten war nur als limitierte gedacht; so ging, wie oben schon dargelegt, McGregor wie selbst-

verständlich davon aus, daß der Vorgesetzte immer "veto-power" gegenüber der "self-direction" der untergeordneten Individuen hat. (McGregor 1968, 189f) Die Restriktion auf die bestehende organisatorische Grundstruktur ist auch schon in der Konzeption der theory Y enthalten, die davon ausgeht, daß "people will exercise self-direction and self-control in the achievement of organizational objectives to the degree that they are committed to those objectives. If that commitment is small, only a slight degree of self-direction and self-control will be likely, and a substantial amount of external influence will be necessary." (McGregor (1960), 322) McGregor sieht also, daß die Ausübung von Selbstbestimmung in der Organisation gebunden ist an die Existenz einer inhaltlichen Eigenbeziehung der organisierten Individuen zum Ziel der von ihnen getragenen organisatorischen Aktivitäten. Die Beziehung zwischen der Bedürfnisstruktur der Individuen, ihren sozialen Implikationen und dem Inhalt der Zielbestimmung des kapitalistischen Unternehmens wird von McGregor jedoch nirgends als mögliche Basis der gehemmten commitment-Entwicklung erörtert. In der von ihm dargestellten zweipolgigen Beziehung zwischen commitment und Organisationsziel ist das letztere als Invariante gesetzt. Damit ermöglicht McGregors Begründung für theory Y dem Management, die Schuld dafür, daß "self-direction" unter der prinzipiell nicht partizipativen organisatorischen Grundstruktur nicht die von ihm erwartete Intensivierung der Motivation und Arbeitsleistung der Beschäftigten zur Folge hat, den letzteren zuzuschreiben, da sie unfähig oder nicht willens seien, die Freiheit der Selbstbestimmung verantwortlich zu nutzen und sich aus freien Stücken voll mit der Zielsetzung zu identifizieren, zu deren praktischer Verwirklichung man sie zuvor mit direkt autoritären Mitteln antrieb. "Theory Y points to the possibility of lessening the emphasis on external forms of control to the degree that commitment to organizational objectives can be achieved. (...) Nevertheless it is clear that authority is an appropriate means for control under certain circumstances-particularly where genuine commitment to objectives cannot be achieved." (McGregor (1960), 322f) (Siehe auch die kritischen Bemerkungen zu MBO von H. Levinson, der ebenfalls die Bedeutung der nicht-partizipativen Zielfestlegung hervorhebt und der Parole "management by objectives" die ernüchternde Frage entgegenstellt "management by whose objectives?" (H. Levinson 1970))

8.2. Implikationen des Übergangs zum "family"-Laboratorium

8.2.1 Die Bass'sche Trainingsphilosophie

Der struktur-relativistischen Umorientierung der Organisationstheorie, die damit den autonom-moralischen Kern des NHR-Ansatzes aufgibt, entspricht in der Laboratoriumsbewegung die Stärkung des family-Laboratoriums-Flügels, der die Verbindung der beiden Momente der individuellen Selbstentfaltung und der Verbesserung der Effektivität von Gruppenfunktionen in die einseitige Dominanz des letzteren Aspekts aufzulösen bestrebt ist. Während Bradford, Gibb und Benne noch mit Selbstverständlichkeit vom "concurrent growth in personal autonomy and in social effectiveness" sprechen (Bradford, Gibb and Benne, 1964,16) und Argyris denselben Gedanken in einer, was das Individuum betrifft, schon etwas neutralisierten Form konstatiert, daß nämlich "individual learning cannot be separated from group effectiveness and (happily) the conditions required for each are overlapping and highly consonant" (Argyris 1968,761) so ist die Überzeugung von dieser Konsonanz der beiden Zielaspekte bei Winn schon nicht mehr so sicher, der dazu neigt "to question the view that there is an obvious correlation between insight and organizational change" (Winn 1969,158). Den heftigsten Angriff auf die orthodoxe Konsonanzposition bringt jedoch Bass vor (Bass 1967). Die Verve seiner Kritik verdankt sich nicht zuletzt den "ideologischen" Assoziationen, in denen er ein für die traditionelle T-Gruppe bestimmendes Moment erblickt. Nachdem er zunächst ein konservatives Zerrbild der anarchistischen Bewegung Spaniens entworfen hat (Bass 1967,213-215; eine dem Gegenstand gerechter werdende Beschreibung von Theorie und Praxis der anarchistischen Bewegung gibt Guérin (1967)), die sich für ihn reduziert auf blinde, konzeptionslose Zerstörung der existierenden Ordnungen, überträgt er dieses Bild und die damit verknüpften Vorwürfe auf das T-Gruppen-Laboratorium: "T-group laboratory does in miniature what the anarchists attempted to do in macroscopic proportions" (Bass 1967,215). Bass sieht die Parallele zwischen Anarchismus und T-Gruppe vor allem in zwei Punkten: einmal darin, daß die T-Gruppe dazu neige, individuelle Freiheit vor organisatorische Notwendigkeiten zu setzen, formale Organisation zugunsten kleiner Primärgruppen ablehne, und zum zweiten in der Destruktivität der "unfreezing efforts" (Bass op.cit.,214,219,215). Der letztere Punkt ist freilich sekundärer Natur; die Hauptsorge von Bass ist, daß die T-Gruppen-Teilnehmer unter dem Eindruck des T-Gruppen-Geschehens, vor

allem eben der unfreezing-Phase zu einer "antiautoritären" Haltung gelangten, die nicht mehr den organisatorischen Erfordernissen der "back-home"-Situation entspräche: "the 'destruction' of the customary authority structure in the T-Group in order to promote exploration and change in the individual participants, coupled with an emphasis on the values of democracy and consensus, may produce, in some participants at least, sufficient antiauthoritarian leadership attitudes to reduce their contributions to the organization at times when such directive leadership is required." (Bass op.cit., 216) In keiner Weise werden von Bass die organisatorischen Erfordernisse nach autoritärer Führung problematisiert. Der wenn auch beschränkte und sich selbst unklare kritische Impuls der T-Gruppentheorie, die die Möglichkeiten und Leistungen der konsensusorientierten Gruppe der Inselsituation des Laboratoriums in die gesellschaftliche "Ernstsituation" transferieren und damit eine Antwort auf die gesellschaftlichen Krisenerfahrungen geben wollte, ist bei Bass völlig verfliegen; geblieben ist eine starre Identifizierung mit den gegebenen organisatorischen Bedürfnissen, eine totale Kritiklosigkeit gegenüber der Art, wie diese organisatorischen Erfordernisse zustande kommen: daß eine nach den Laboratoriumsprinzipien arbeitende Führung ineffektiv sei "when interaction in the organization between superior and subordinate is restricted by infrequent meetings or poor communications; in large groups, where the superior is in the center of a communication network; when higher authority or the marketplace imposes arbitrary deadlines; or where subordinates expect authoritative direction" (Bass a.a.O., 216), ist nicht verwunderlich; das ursprüngliche Ziel des Laboratoriumstrainings war es ja gerade, zur Überwindung solcher als negativ kritisierter Bedingungen beizutragen. Diese Ansätze eines eigenständigen kritischen Selbstbewußtseins sind bei Bass gänzlich beseitigt. Seine normative Orientierung ist die bedingungslose Instrumentalisierung des Trainings; zum Beispiel verschwendet er keine Aufmerksamkeit auf die politisch-soziale Situation im diktatorischen Franco-Spanien, dem er einen Arbeitsbesuch abstattete, sondern konstatiert sofort die Untauglichkeit des nicht-direktiven Trainingsprinzips in der spanischen "Kultur", die "more directive leadership" verlange. (Bass op.cit., 216)

Von diesem Standpunkt der ins Normative gewendeten Funktionalität kommt Bass zu einer eigenartigen Umkehrung des Transferproblems: gestützt auf die Evaluationsstudien von Miles (1965), Dunker (1965) und Boyd und Elliss (1962) stellt er die relative Wirksamkeit des Laboratori-

umstrainings fest "to increase a trainee's willingness, back in the organization, to try to foster mutual trust, shared decisions, and openness of communication" (Bass op.cit.,217). Bass' Sorge besteht nur darin, daß die T-Gruppen-Normen, deren praktischen Transfer in die Organisationen der Teilnehmer das Training bisher anstrebte, dort eher Schaden anrichten könnten, indem die Teilnehmer sie allzu sehr generalisierten, sie nicht nur taktisch instrumentalisierten, sondern als allgemeine Prinzipien verträten. Bass beschwört die Gefahr, daß der Teilnehmer des Laboratoriumstrainings "may fail completely to recognize how differently he may need to behave when he is negotiating in the interests of his department or organization from when he is problem solving with others. Minimally, greater internal conflict and guilt feelings may be aroused in him when he is forced by organizational demands to adopt Machiavellian approaches." (ebenda) Um den machiavellistischen Bedürfnissen der bestehenden Organisationen Genüge zu tun, empfiehlt Bass die Aufhebung der kulturellen Inselsituation des Laboratoriums, die Angleichung der Trainingsgruppe an die Arbeitsgruppe. Statt mit "destructive unfreezing" solle das Laboratorium sofort mit organisatorischen Problemen beginnen. (Daß mit solchen Entwicklungen eine Verdünnung der klassischen T-Gruppen-Prinzipien verbunden ist, wird auch von Gebert festgestellt, der allerdings den theoretischen und ökonomischen Hintergründen dieser Umorientierung nicht weiter nachgeht (siehe Gebert 1972,233).)

Angesichts des unter kapitalistischen Bedingungen offenbaren Zielkonflikts zwischen den in der klassischen Konzeption abstrakt zusammengeordneten Momenten individueller Entfaltung und Effektivitätssteigerung organisierter Gruppen bedeutet die Bass'sche Trainingsphilosophie die bewußte Verabsolutierung des organisatorischen Moments. Stellte er zu Beginn des Aufsatzes fest "T-Group theorists often imply that what is good for an individual's mental health and maturity is good for the organization's well-being. (...) But this position may be as wrong as assuming that what is good for the organization is good for its members." (Bass 1967,211), so wird durch den weiteren Verlauf seiner Argumentation dieser Anschein einer gegenseitigen Neutralität der beiden Aspekte zueinander aufgehoben: die gegenaufklärerische Grundtendenz läuft auf die blanke Befürwortung der Unreife der Individuen hinaus, wenn die bestehenden Organisationen diese benötigten: "The T-Group may bring about increased commitment to social understanding, greater self-awareness, and greater acceptance of individuality. Yet collectives of such more

'mature' individuals may make less effective organizations. Moreover, the process of such individual growth, paralleling the anarchistic ideology of unfreezing, may carry with it some by-products of negative import to the individuals as effective members of an organization" (Bass 1967,221). (Hervorhebung nicht im Original)

Es läßt sich mit Fug sagen, daß in Gestalt der Bass'schen Trainingsphilosophie das Laboratoriumstraining sich aus dem Schwanken zwischen einer Dominanz der Orientierung auf den Arbeitsprozeß oder auf den kapitalistischen Verwertungsprozeß löst und zu einer eindeutigen Ausrichtung auf den Verwertungsaspekt übergeht. Deshalb auch die Polemik gegen die herrschafts-kritischen Momente der traditionellen T-Gruppe, die durchaus den immanenten Notwendigkeiten einer komplexen Kooperation entsprechen; denn, wie zum Beispiel Senghaas ausführt, höhere Komplexität kooperativer Zusammenhänge erfordert zu ihrer adäquaten Bewältigung ein zunehmendes Maß an Selbstregulierung und Autonomie, nicht nur an der oberen Spitze der hierarchischen Struktur, sondern in allen ihren Teilen; wofür Bass optiert, läßt sich als die von Senghaas analysierte Möglichkeit interpretieren, komplexe Systeme, "die eigentlich ein hohes Maß an Selbstregulierung aufweisen müßten, ... mit relativ hohem Kostenaufwand dumm (zu halten)", um die herrschaftsmäßige Systemsteuerung nicht zu gefährden (Senghaas (1967),211).

3.2.2 Funktionalistisches Selbstverständnis und Ausrichtung an den "Key-people"

Die Bass'sche Trainingsphilosophie steht freilich nicht isoliert in der Laboratoriumsbewegung; die dominierende Beschäftigung mit den Organisationsproblemen von Großunternehmen brachte in den 60er Jahren insgesamt eine Verschiebung auch bei Vertretern des orthodoxen Zentrums in Richtung auf eine stärkere Anpassung an die bestehenden Organisationserfordernisse. Bass formuliert im Grunde lediglich in häßlicher Eindeutigkeit, was zum Beispiel bei Schein und Bennis 1965 noch eher taktisch im Hintergrund gehalten wurde. Die prinzipiellen Voraussetzungen, um ohne Schwierigkeiten eine Bass'sche Wende zu vollziehen und zu rechtfertigen, haben Schein und Bennis sogar direkt

im normativen Zentrum des Laboratoriumskonzepts, der Bestimmung der Meta-goals geschaffen: es genügt, sich daran zu erinnern, wie sie nach emphatischer Beschreibung der Werte der Wissenschaft und der Demokratie in der Definition des dritten Metagoals die beiden vorhergehenden relativieren: "We are recommending their (der beiden ersten Werte - R.B.) application when appropriate, and under the right conditions. (...) Choice regarding the implementation of the values, is the overarching and fundamental value." (Schein and Bennis 1965,35) In ähnlicher Weise gehen Bennis, Schein, Steele und Berlew (1968) in ihrer Arbeit vor, die von Schein und Bennis als Grundaussage zur normativen Orientierung des Laboratoriumstrainings gegenüber sozialen Systemen bezeichnet wird (Schein and Bennis 1965,327). Im Zusammenhang der Erörterung möglicher Kriterienbestimmungen zur Beurteilung sozialer Beziehungen bestimmen die Autoren ihre Position recht deutlich als die eines unkritisch-kruden Funktionalismus: "Our approach to the normative issues of-good and bad - is a functional one. If a relationship satisfies its functions, then it is good; if not, then it is bad." (Bennis, Schein, Steele and Berlew, eds 1968,661) Ein so formulierter normativer Funktionalismus stellt gerade einen Verzicht auf eine eigenständige normative Behandlung des Kriterienproblems dar und die Inthronisierung des rückhaltlosen Opportunismus gegenüber der sozialen Macht der Auftraggeber und Klientensysteme. Eine solche "normative" Orientierung ist eine Leerformel, die jede von außen vorgesetzte Funktionsbestimmung als letzten normativen Bezugsrahmen des eigenen Urteils vorbehaltlos übernimmt. Benne sah die Arbeit von T-Gruppen zu Anwendungsproblemen des im Laboratorium Gelernten im Spannungsfeld zwischen den beiden von Gouldner (1956) aufgewiesenen Ansätzen angewandter Sozialwissenschaft, dem "clinical" und dem "engineering mode" (Benne 1964,101). Dem "engineering mode" entspricht eine bedingungslose Übernahme der Problemdefinition des Klienten und die Beschränkung der eigenen Arbeit des Sozialwissenschaftlers auf diesen Rahmen, während dem "clinical mode" ein kritisches Hinterfragen der Problemdefinition des Klienten entspricht, sowie die Bemühung, mit dem Klienten die Problematik "durchzuarbeiten" und zu einer Weiterentwicklung seiner ursprünglichen Problemsicht zu gelangen, wodurch dem Klienten neue Möglichkeiten der Problembewältigung eröffnet werden. Die Spannung zwischen diesen beiden Polen, in der Benne das T-Gruppen-Lernen zur sozialen Bezugssituation sah, hat sich mit der Entwicklung zum family-Laboratorium und dessen Integration in OD-Verfahren in eine eindeutige Praktizierung des "engineering mode" aufgelöst.

Bennis ist bemüht, mit eindrucksvollen Formulierungen zur "Ethik" des Innovationsagenten über den Rückzug von eigenständigen sozial-ethischen Positionen hinwegzutäuschen. Die Profession der Innovationsagenten hat nach Bennis ein Selbstbewußtsein über die Strategie des sozialen Wandels, wie über dessen Ziele entwickelt. Die Innovationsagenten sind dabei "driven by a radical rather than conservative ethic", deren Inhalt freilich so radikal nicht ist: sie "means simply that their attitude toward social change springs from locating the ills of society in its institutions, where something can be done about them, rather than in human nature, where very little can be done about them" (Bennis 1966 a, 137). Die entscheidende Frage, wer denn die Übel der Institutionen für den Innovationsagenten definiert und ihm die Ziele setzt, bleibt in dieser "radikalen" Ethik ausgespart.

Die Scheinradikalität der Ethik des Innovationsagenten, den fassbaren Charakter ihrer normativen Bindungen erhellt vor allem die Bestimmung des zentralen Bedeutung besitzenden Verhältnisses des Innovationsagenten zu seinem Klienten. War der Kontrakt zwischen Trainingsstab und Klient in der ersten Phase des Laboratoriumstrainings unproblematisch, weil in den stranger-Laboratorien primär Einzelindividuen, die als Einzelne Klienten des Trainingslaboratoriums wurden, zusammenkamen, so änderte sich diese Situation mit der zunehmenden Entwicklung von family-Laboratorien und OD-Programmen. Diese Bemühungen sind auf die spezifischen Probleme einer Einzelorganisation ausgerichtet, die Verantwortung und die oberste Direktionsgewalt tragen die Spitzen der Organisation, mit ihnen schließt der Innovationsagent, der zumeist als externer Berater fungiert (zu den Schwierigkeiten interner, das heißt in die Organisation und ihr Autoritätssystem direkt integrierter Beratertätigkeiten siehe zum Beispiel Winn 1969, 164f) den Kontrakt ab; dadurch stellt der Berater seine Fähigkeiten der Organisationsleitung zur Verfügung; aber das Spezifische und Kritische an diesem Vertrag liegt darin, daß nun, im Unterschied zur vorigen Phase, der Innovationsagent nicht mit allen Personen, mit denen er später zu arbeiten hat, den Vertrag abschließt, sondern mit einem privilegierten Teil. Die Unternehmensorganisation als Klient ist keine Summe von Einzelklienten, sondern ein Klientensystem, in dem der Masse der Beschäftigten durch den Lohnarbeitsvertrag der Verzicht auf den eigenen Willen in Bezug auf Inhalt, Gestalt und Produkt ihrer Arbeit durch eine Vergütung zur Sicherung ihres Lebensunterhalts, der Erhaltung ihrer Arbeitskraft

im normativen Zentrum des Laboratoriumskonzepts, der Bestimmung der Meta-goals geschaffen: es genügt, sich daran zu erinnern, wie sie nach emphatischer Beschreibung der Werte der Wissenschaft und der Demokratie in der Definition des dritten Metagoals die beiden vorhergehenden relativieren: "We are recommending their (der beiden ersten Werte - R.B.) application when appropriate, and under the right conditions. (...) Choice regarding the implementation of the values, is the overarching and fundamental value." (Schein and Bennis 1965,35) In ähnlicher Weise gehen Bennis, Schein, Steele und Berlew (1968) in ihrer Arbeit vor, die von Schein und Bennis als Grundaussage zur normativen Orientierung des Laboratoriumstrainings gegenüber sozialen Systemen bezeichnet wird (Schein and Bennis 1965,327). Im Zusammenhang der Erörterung möglicher Kriterienbestimmungen zur Beurteilung sozialer Beziehungen bestimmen die Autoren ihre Position recht deutlich als die eines unkritisch-kruden Funktionalismus: "Our approach to the normative issues of-good and bad - is a functional one. If a relationship satisfies its functions, then it is good; if not, then it is bad." (Bennis, Schein, Steele and Berlew, eds 1968,661) Ein so formulierter normativer Funktionalismus stellt gerade einen Verzicht auf eine eigenständige normative Behandlung des Kriterienproblems dar und die Inthronisierung des rückhaltlosen Opportunismus gegenüber der sozialen Macht der Auftraggeber und Klientensysteme. Eine solche "normative" Orientierung ist eine Leerformel, die jede von außen vorgesetzte Funktionsbestimmung als letzten normativen Bezugsrahmen des eigenen Urteils vorbehaltlos übernimmt. Benne sah die Arbeit von T-Gruppen zu Anwendungsproblemen des im Laboratorium Gelernten im Spannungsfeld zwischen den beiden von Gouldner (1956) aufgewiesenen Ansätzen angewandter Sozialwissenschaft, dem "clinical" und dem "engineering mode" (Benne 1964,101). Dem "engineering mode" entspricht eine bedingungslose Übernahme der Problemdefinition des Klienten und die Beschränkung der eigenen Arbeit des Sozialwissenschaftlers auf diesen Rahmen, während dem "clinical mode" ein kritisches Hinterfragen der Problemdefinition des Klienten entspricht, sowie die Bemühung, mit dem Klienten die Problematik "durchzuarbeiten" und zu einer Weiterentwicklung seiner ursprünglichen Problemsicht zu gelangen, wodurch dem Klienten neue Möglichkeiten der Problembewältigung eröffnet werden. Die Spannung zwischen diesen beiden Polen, in der Benne das T-Gruppen-Lernen zur sozialen Bezugssituation sah, hat sich mit der Entwicklung zum family-Laboratorium und dessen Integration in OD-Verfahren in eine eindeutige Praktizierung des "engineering mode" aufgelöst.

Bennis ist bemüht, mit eindrucksvollen Formulierungen zur "Ethik" des Innovationsagenten über den Rückzug von eigenständigen sozial-ethischen Positionen hinwegzutäuschen. Die Profession der Innovationsagenten hat nach Bennis ein Selbstbewußtsein über die Strategie des sozialen Wandels, wie über dessen Ziele entwickelt. Die Innovationsagenten sind dabei "driven by a radical rather than conservative ethic", deren Inhalt freilich so radikal nicht ist: sie "means simply that their attitude toward social change springs from locating the ills of society in its institutions, where something can be done about them, rather than in human nature, where very little can be done about them" (Bennis 1966 a, 137). Die entscheidende Frage, wer denn die Übel der Institutionen für den Innovationsagenten definiert und ihm die Ziele setzt, bleibt in dieser "radikalen" Ethik ausgespart.

Die Scheinradikalität der Ethik des Innovationsagenten, den fassbaren Charakter ihrer normativen Bindungen erhellt vor allem die Bestimmung des zentralen Bedeutung besitzenden Verhältnisses des Innovationsagenten zu seinem Klienten. War der Kontrakt zwischen Trainingsstab und Klient in der ersten Phase des Laboratoriumstrainings unproblematisch, weil in den stranger-Laboratorien primär Einzelindividuen, die als Einzelne Klienten des Trainingslaboratoriums wurden, zusammenkamen, so änderte sich diese Situation mit der zunehmenden Entwicklung von family-Laboratorien und OD-Programmen. Diese Bemühungen sind auf die spezifischen Probleme einer Einzelorganisation ausgerichtet, die Verantwortung und die oberste Direktionsgewalt tragen die Spitzen der Organisation, mit ihnen schließt der Innovationsagent, der zumeist als externer Berater fungiert (zu den Schwierigkeiten interner, das heißt in die Organisation und ihr Autoritätssystem direkt integrierter Beratertätigkeiten siehe zum Beispiel Winn 1969, 164f) den Kontrakt ab; dadurch stellt der Berater seine Fähigkeiten der Organisationsleitung zur Verfügung; aber das Spezifische und Kritische an diesem Vertrag liegt darin, daß nun, im Unterschied zur vorigen Phase, der Innovationsagent nicht mit allen Personen, mit denen er später zu arbeiten hat, den Vertrag abschließt, sondern mit einem privilegierten Teil. Die Unternehmensorganisation als Klient ist keine Summe von Einzelklienten, sondern ein Klientensystem, in dem der Masse der Beschäftigten durch den Lohnarbeitsvertrag der Verzicht auf den eigenen Willen in Bezug auf Inhalt, Gestalt und Produkt ihrer Arbeit durch eine Vergütung zur Sicherung ihres Lebensunterhalts, der Erhaltung ihrer Arbeitskraft

abgekauft wird, wie dies die organisationstheoretischen Ausführungen von Simon und Luhmann offen darlegen (zum Beispiel Simon 1947; Luhmann 1964). Zu dieser Mehrheit seiner direkten praktischen Klienten steht der Innovationsagent in einem durch das Herrschaftssystem des Unternehmens gebrochenen Verhältnis. Durch den Vertragsabschluß mit dem Topmanagement erklärt er sich in praxi solidarisch mit dessen Zielsetzungen, mögen sie auch im Gegensatz zu den Bedürfnissen anderer Gruppen in der Organisation stehen. Die in diesem Aspekt des Kontraktes steckende Problematik wird von den Vertretern des Laboratoriumsansatzes nur unzulänglich reflektiert. R.Tannenbaum, Weschler und Massarik verbinden ihre inhaltlich stärker zum existentialistisch-humanistischen Sensitivity-Training tendierende Orientierung mit einer völligen Absenz jeglichen Problembewußtseins gegenüber der inneren Konstitution des Klientensystems und deren Einflüssen auf den Kontrakt des Trainers/Innovationsagenten mit dem Unternehmen. "If a program is conducted with an industrial organization and the firm is paying for the training, the formal objectives of the firm and the objectives of the bosses who implement them are most relevant. For these who run programs in industry these objectives are most compelling." (R.Tannenbaum, Weschler and Massarik 1961,224) Bei Schein und Bennis meldet sich ein schwaches Bewußtsein der Problematik an, die sie darin sehen, daß der Trainerstab in einem von einem Unternehmen getragenen Laboratorium "has actually contracted with the company for some additional learning goals which the delegate may be unaware of" (Schein and Bennis 1965,76), doch verfolgen sie das Problem nicht weiter.

Wenn die Verfechter des Laboratoriumstrainings in seiner Vor-OD-Phase einen Satz wie den folgenden: "In undertaking any planned social change using laboratory training, the core of the target system values must not be too discrepant with the laboratory training values" (Schein and Bennis 1965,228), zumindest auch als Aufforderung zur Reformierung der Werte der back-home-Praxis verstanden hätten, so löst sich die Diskrepanz unter Bedingungen des OD durch die Angleichung der Trainingswerte an diejenigen der die Organisation Beherrschenden. Die pragmatische Begründung für die Selbstreduzierung auf den sozialtechnologischen Managementgehilfen wird in den herrschenden Machtverhältnissen gesehen; wer in den Großunternehmen wirksame Veränderungen fördern wolle, habe sich an die Führer der Organisation, die "key people" zu halten: "in undertaking any planned social change, legitimacy for the change must be gained through ob-

taining support of the key people" (Schein and Bennis 1965,229) und "obtaining hierarchical acceptance, no matter how painstaking and difficult, provides at least some guarantee that management can understand and, hence, manage the change without undue tension." (ebenda, 230) (Vgl. die entsprechende Aussage bei Argyris 1965,3)

Lippitt stellt die kritische Frage: "If one individual or subgroup from the potential client approaches the consultant asking for help, can this be considered as request for help from the total system?" (Lippitt 1959,7); doch statt einer Antwort, die um sinnvoll zu sein, die innere Struktur von Klientensystemen berücksichtigen müßte, gibt Lippitt nur die Aufzählung möglicher Gesichtspunkte zur Rechtfertigung der Intervention von Organisationsberatern. Diese könne sich entweder an der Leidenserfahrung eines Individuums in einer Organisation orientieren oder sich auf eine Ausrichtung auf "group welfare" gründen oder schließlich ihre Legitimation von einer "institutional welfare"-Orientierung beziehen (Lippitt 1959,8), Konflikte zwischen diesen möglichen Orientierungen kommen nicht ins Blickfeld.

Benne kritisiert zwar in seinen Überlegungen zu "some ethical problems in group and organizational consultation" (Benne 1959) ein "typical lack of nicety in the language habits of practicing consultants and theorists of consultation in the use of 'ethical' predicates", was sich insbesondere in der Verhüllung ethischer Probleme durch eine technische Sprache äußere, aber seine eigene Behandlung dieser Frage ist personalistisch überakzentuiert und konzentriert sich vor allem auf die verschiedenen Erwartungen und Vorstellungen von Hilfe, die an den Berater herangetragen werden und deren Ausgleich er bewerkstelligen muß. Beläufig kommt Benne auf das Problem zu sprechen, ob ein demokratisch gesinnter Berater in eine Beziehung mit einem autoritären Management treten könne, das seine Hilfe verlange. Benne sieht das Problem gelöst durch den Hinweis auf die Möglichkeit, daß gerade dadurch das autoritäre Management zu einer Abkehr von seiner bisherigen Praxis gebracht werden könne. (Benne 1959,65) Ob dies mit den Zielvorstellungen des Managements übereinstimmt, wird von Benne nicht erwogen; aber gerade eine realistische Erörterung dieser Frage ist notwendig, soll der demokratische Optimismus nicht nur als Rechtfertigung für jede Hilfsfunktion einsetzbar sein. Freilich muß bei Benne's Ausführungen berücksichtigt werden, daß er diese sozialpolitischen Probleme gesehen und zu klären versuchte, noch bevor der große Vormarsch der OD-Programme mehr empirische Erfahrungen zum Verhältnis zwischen Verände-

rungszielen des Managements und demokratischen Vorstellungen von Innovationsagenten brachte.

Schärfer wird die Problematik des Organisationsberaters von Argyris gesehen (Argyris 1968 a). Er bestimmt die "marginale Rolle" des Beraters vornehmlich durch zwei Aspekte: die Diskrepanz zwischen den Werten des Klienten und den Werten des Beraters, sowie durch die Spannung in der Organisation zwischen zum Teil antagonistischen Subgruppen. Auch Argyris reflektiert nicht die Beziehung zwischen der inneren Konflikthaftigkeit des Klientensystems als einer Organisation industrieller Herrschaft und seiner organisatorischen Zielsetzung, auf deren Verwirklichung ja auch der geplante Organisationswandel bezogen bleibt. Argyris glaubt, als Organisationsberater eine dritte Position beziehen zu können, ohne dadurch seine Beziehung zum Kontraktpartner, dem Topmanagement als der herrschenden Subgruppe in der Organisation, zu gefährden. Theoretisch ist damit die materiale Problematik verdrängt, während sie praktisch durch die Konzentration auf den Kontraktpartner Topmanagement in einer eindeutigen Weise angegangen wird. Die programmatische Ausrichtung der OD-Protagonisten auf das Top-Management bleibt durchaus in der Tradition des alten Human-Relations-Ansatzes; wie dessen Verfechter, so beziehen auch die neuen Innovationsagenten aus der Identifikation mit der Seite der organisatorischen Herrschaft den realen sozialen Rückhalt, um "an elitist role for the social science change-agent as the vanguard of a managerial revolution from the top" zu proklamieren (G.Strauss (1968), 112), wobei die "Revolution des Management" freilich nur in einer von oben gesteuerten Selbsterneuerung des Management zur besseren Anpassung an veränderte Existenzbedingungen des kapitalistischen Unternehmens besteht, keineswegs in dessen Infragestellung oder der eigenen Position. Aus dem Bestreben der OD-Vertreter, eine allzu offensichtliche Kollision ihrer Hilfsfunktion für das Management mit den proklamierten demokratischen Werten zu vermeiden, erklärt sich auch die Idealisierung des amerikanischen Industriemanagement als der maßgeblichen reformerischen Kraft der amerikanischen Gesellschaft (siehe zum Beispiel Bennis 1966 b, 43). Daß das vorbehaltlose Bündnis mit dem Management jedoch nicht allgemeingesellschaftlichen Reformzielen, sondern der effektiveren Verfolgung des kapitalistischen Unternehmenszwecks, des Formalziels des Profits dient, belegt das oben dargestellte exemplarische OD-Programm von Blake et al. (1964) zur Genüge, wo die Berater stolz Rechenschaft abgeben, wieviel ihr Wirken zum Emporschnellen der Pro-

fite und zur Erleichterung des Entlassungsprogramms beigetragen hat, ohne daß sie einen Gedanken auf eine Problematisierung der kapitalistischen Unternehmensstruktur verwenden, deren Effektivitätssteigerung, am Maßstab des Profits gemessen, die kontinuierliche Freisetzung von Arbeitskräften verlangt, wie das Management offen bekannte.

8.2.3 OD und sozio-ökonomische Struktur

Die gruppendynamische Diffusität des Bezugs auf reale gesellschaftliche Strukturen und ihnen entsprechende Institutionen erhielt eine charakteristisch akzentuierte Verstärkung durch die Aufnahme wesentlicher begrifflicher Bezüge des "Rogerismus", man denke an die Rolle von Begriffen wie Kongruenz, Selbstverwirklichung, Abwehrhaltung (defensiveness), Offenheit etc. im Rahmen des Selbstverständnisses des Laboratoriumstrainings (für eine zusammenfassende Darlegung des Rogers'schen theoretischen Bezugssystems siehe Rogers (1959)). Lapassade weist, bei aller Anerkennung der Bedeutung des Prinzips der Nicht-Direktivität, dessen Einführung in den Rahmen sozialwissenschaftlichen Denkens nicht zuletzt Rogers zu verdanken ist, auf den psychologistischen Charakter hin, den es bei Rogers und seinen Anhängern annimmt (Lapassade 1972, 51ff). Bei Rogers stellt die individuelle Nicht-Direktivität die strukturelle Direktivität nicht in Frage; deshalb, so Lapassade "bleibt Rogers' Nicht-Direktivität auf halben Wege stehen und verstrickt sich in den gleichen Widerspruch wie die Gesellschaft, in der die Nicht-Direktivität sich entwickeln konnte" (ebenda, 52). Der Rogers'schen programmatischen Ausrichtung auf die Nicht-Direktivität der Beziehung zwischen Klient und Therapeut, die als Konzeption einer durch psychologische Mechanismen herzustellenden Mikrodemokratie im Gruppenformat wieder erscheint, entgeht, daß die Entwicklung solcherart eingegrenzter nicht-direktiver Interaktionsstrukturen sich blind in den objektiven Erwartungshorizont begibt, den die spätkapitalistische Industriegesellschaft ihren Mitgliedern auferlegt: nämlich soviel Initiative zu entfalten, daß sie zu flexiblem Entscheidungsverhalten in der Lage sind; zugleich aber "erwartet man von ihnen soviel Unterwerfung oder

'Selbstkontrolle', daß sie die Strukturen, Institutionen und allgemeinen Funktionsprinzipien der Gesellschaft nicht in Frage stellen" (ebenda, 52). Dem Rogers'schen Subjektivismus entgeht, daß kleine Gruppen keine abgeschlossenen Entitäten darstellen, sondern theoretisch und praktisch als "offene Systeme" zu behandeln sind, die sich in tiefgreifender inhaltlicher und struktureller Verflechtung und Angewiesenheit auf den umfassenden sozialen Kontext befinden (vgl. etwa Arensberg 1951; Institut für Sozialforschung 1956, Kapitel IV; Mill 1964; Golembiewski 1965), das heißt auch, daß "eine Gruppendemokratie so gut wie nichts (bedeutet), wenn sie sich nicht in eine institutionelle Demokratie einfügt". (Lapassade 1972, 54) In ähnlicher Weise leitet Duhl aus der Wahrnehmung, daß im realen gesellschaftlichen Entscheidungsprozeß die Werte der Nicht-Direktivität eine "extremely low priority" haben, die Notwendigkeit der Ausweitung der Nicht-Direktivität auf den gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang her. (Duhl 1969)

Auf die kapitalistische Grundstruktur zielt die Kritik, die Ross an der OD-Praxis vorbringt (Ross 1971). Ross bemängelt, daß die OD-Spezialisten nach Effektivierung streben, ohne zu fragen: Effektivität wozu? Er zeigt die Unhaltbarkeit der mit dieser Unterlassung verbundenen stillschweigenden Unterstellung der OD-Autoren auf, die Zwecke der Organisation seien "neutrally valenced or benign" (Ross 1971, 581); denn "one initial reality is the imperative of profit-privately appropriated return on investment" (ebenda). Angesichts dieser Verhältnisse übersetzt Ross die naive Postulierung des traditionellen Doppelziels des Laboratoriumstrainings im organisatorischen Rahmen - bei Ross in der Formulierung von Burke angeführt als "facilitating the organization's reaching its objectives while meeting the needs of its members" (ebenda, 583) in eine direktere Sprache; denn unter dieser Zielsetzung "we should understand that we are talking about making some people happier at the job of making others richer." (ebenda) Nicht daß Ross die OD-Verfahren nun mit dem Profitziel der kapitalistischen Unternehmen völlig identifiziert; er sieht in ihnen ein bedeutendes Potential für eine emanzipationsfördernde Entwicklung in einer veränderten politisch-ökonomischen Umwelt. Aber unter den gegenwärtigen Verhältnissen und mit ihrem instrumentellen Selbstverständnis, das heißt "without strong value or political criteria or perspectives, OD specialists become social scientists for hire. The ability to hire them, distributed as it is, too frequently puts them to work for those who need and deserve their aid the least." (Ross 1971, 585)

Dagegen müßte die Entwicklung des Laboratoriumstrainings zu OD-Ver-

fahren, die charakteristische Veränderungen seiner internen Strukturierung und seiner externen Beziehungen mit sich brachte, geeignet sein, einige konservative Kritiker außerhalb der Laboratoriumsbewegung zufrieden stellen. Odiorne etwa hebt in einer etwas disparaten Aufzählung von Momenten des "trouble with sensitivity training" (Odiorne 1970) als Hauptpunkt die Divergenz zwischen Sensitivity-Training und den Zielen "der Wirtschaft" hervor: "the real flaw in sensitivity training is that it isn't consistent with business and the economic world we live in" (Odiorne 1970,285). Mit demonstrativer Unbekümmertheit um feinere psychosoziale Vermittlungsaspekte des Funktionierens der kapitalistischen Industrie und darauf bezogener Managementbemühungen stellt Odiorne das Profitziel als den einzigen realen Maßstab heraus: "Business is primarily an economic institution into which the inputs are materials and supplies, labor and beginning capital. Through the process of production we obtain outputs of goods and services and ending capital. The objective of this output is profit from ^{*)} product of it all which is consumption."

(ebenda)

*) which comes growth and survival of the firm and brings about the end
In einer kritischen Auseinandersetzung mit der von R.Tannenbaum, Weschler und Massarik entwickelten Sensitivity-Trainings-Konzeption weist Dubin auf deren Vernachlässigung externer Determinanten der organisatorischen Effektivität hin (Dubin 1961). Das Kernproblem, das er vom Laboratoriumstrainingsansatz nicht erkannt glaubt, bestimmt er so: "to what extent are the face-to-face interpersonal relations among organization members determinant of organizational effectiveness?" (Dubin 1961,403)

Aus der Vernachlässigung dieser Fragestellung ergibt sich für Dubin, daß die Präferenz des Sensitivity-Trainings für einen permissiven Führungsstil ohne empirische Basis in den wirklichen Verhältnissen sei. Damit sei die Grundthese in Frage gestellt, daß permissive Führung über die Ermöglichung maximaler Selbstentfaltung der Individuen einen bedeutenden Beitrag zur Erhöhung der organisatorischen Effektivität leiste. (ebenda) Die Kritik Dubins ist im Vergleich zu Odiornes Ausführungen differenzierter und von einer gewissen Ambivalenz gekennzeichnet. Diese kommt etwa zum Vorschein, wenn Dubin herausarbeitet, daß Sensitivity-Training im Gegensatz zur unterschwelligen Annahme vieler seiner Verfechter nicht zur Stärkung der Innen-, eher zu der Außengeleitetheit der Teilnehmer beitrage. Was Bass (1967) schroff affirmativ als Forderung erhob, daß nämlich organisatorische Effektivität auch auf Kosten der Reife der Indivi-

duen gesteigert werden müsse, äußert Dubin als kritischen Verdacht ein halbes Jahrzehnt vorher: "sensitivity training is an efficient technique for developing abilities to become 'other-directed' in the interests of organization effectiveness whether or not accompanied by personality maturity". (Dubin 1961,407) Dubin erkennt, daß das Sensitivity-Training entgegen seiner offiziellen Rhetorik in seiner Praxis mit Organisationsmitgliedern die Entwicklung von Persönlichkeitswachstum und interpersoneller Einsicht nicht als selbständiges Ziel verfolgt. Wenn man mit Dubin davon ausgeht, "that the behavioral expectations for an organization office derived from reference sources other than the group of face-to-face-associates are the most salient for organization effectiveness" (Dubin 1961,409), stellt sich die zentrale Frage, wofür denn Sensitivity-Training sensibilisiere. Dubin sieht seine Funktion in der Entstörung organisatorischer Prozesse von interpersonellen Reibungsmomenten: "sensitivity training teaches its students to recognize the personal, idiosyncratic behaviors of people that stand in the way of matching the culturally determined behavior expectations of the positions occupied." (Dubin 1961,409)

Die kritische Stellung Dubins zum Sensitivity-Training stützt sich auf die fundamentale Einsicht, daß das soziale System der industriellen Organisation "does generate constraints, restraints, and limitations on behavior that lie beyond the reach of personal idiosyncratic behavior." (ebenda411) Da er die den interpersonalen Rahmen übersteigenden Aspekte organisatorischer Funktionsnotwendigkeit mit den bestehenden Herrschaftsstrukturen in eins setzt, sieht er zwar deutlich die Inadäquanz des damaligen Selbstverständnisses der Protagonisten des Sensitivity-Trainings im organisatorischen Bezug, er kann sich deshalb die Herstellung einer größeren Kongruenz nur als Abbau der die individuelle Persönlichkeitsentwicklung betonenden Ansprüche des Sensitivity-Trainings vorstellen, so sehr er mit diesen an sich sympathisieren mag. Deshalb gibt es aus seiner Sicht, in der es als realistische Beschreibung einer organisatorischen Unvermeidlichkeit erscheint, daß Entscheidungen über notwendige organisatorische Veränderungen "must be made at a distance from the affected organization members", nur die Schlußfolgerung, "that maximum involvement may be dysfunctional in circumstances of required organization change." (Dubin 1961,413)

In eine ähnliche Richtung wie Dubins kritische Bemerkungen laufen die Zweifel K.F.Taylors am Sensitivity-Training (K.F.Taylor 1967);

auch er sieht im T-Gruppen-Verfahren ein Instrument zur Vertiefung einer außengeleiteten Haltung, wobei er sich auf Riesman selbst bezieht, der den außengeleiteten Charakter durch "an exceptional sensitivity to the actions and wishes of others" geprägt sieht. (Taylor 1967, 176) Taylor greift insbesondere auch das Persönlichkeitsverständnis des Sensitivity-Trainings an: dieses unterstelle "an authentic person normally lurking behind his various roles"; diese Sicht berücksichtigt, so Taylor, in keiner Weise die kontinuierliche Interaktion zwischen der menschlichen Persönlichkeit und ihrer sozialen Situation und verleitet zu trügerischen selbstgefälligen Selbsteinschätzungen aufgrund der limitierten Erfahrung in T-Gruppen: "If trainees come to think that how they behave in their sensitivity group is in some way more real and genuine than their normal behavior this misconception about identity will outweigh any gains in self-appraisal." (ebenda)

Schließlich legt Taylor besonderen Nachdruck auf die Feststellung, daß das traditionelle T-Gruppen-Training kaum gültige Transferleistungen in die soziale Anwendungssituation des Alltags ermöglichen könne, da "the cultural island is no preparation for the human jungle". Leider wendet er diese, in der Laboratoriumsbewegung schon damals recht verbreitete Einsicht, in keiner Weise gegen die Charakteristika des "human jungle", der doch schließlich durch die sozialen Beziehungen zwischen Menschen konstituiert wird. Die zwischen der artifiziellen Situation des Laboratoriums und der "normalen" organisatorischen Situation bestehende Hauptdifferenz, die Argyris mit der Bezeichnung des Trainingslaboratoriums als "power vacuum" umschreibt (Argyris 1964 a, 63), sollte es ja den Teilnehmern gerade ermöglichen, Einsichten zu gewinnen und Verhaltensweisen zu praktizieren, die unter dem Druck des Alltags, der ja wesentlich ein Druck sozialer Herrschaft ist, dem Zwang zur konstanten Anpassung zum Opfer fallen. Taylor negiert, freilich ohne sich die Konsequenzen klar zu machen, um der bloßen Inkongruenz zwischen Trainingssituation und back-home-Situation willen, dieses Potential.

Aus der bewußten Identifizierung mit der Machtposition und den Funktionen des Managements heraus, die er nüchterner sieht als die Vertreter des MHR-Ansatzes und der Laboratoriumsbewegung, äußert G. Strauss tiefe Skepsis am Sinn er von ihm als Kern der OD-Verfahren bezeichneten Bestrebungen nach "power-equalization" innerhalb der Organisation (G. Strauss 1963). Als mögliche dysfunktionale Folge solcher Bemühungen könnten partizipative Regelungen etwa zu größerer,

aber gegen das Management gerichteter Kohäsion unter den Beschäftigten führen oder Hoffnungen auf kontinuierliche Fortführung und Ausdehnung einmal eingeführter Partizipationsmechanismen wecken, die das Management nicht erfüllen könnte (G. Strauss 1963, 70). Unter dem Aspekt der Inkongruenz zwischen intraorganisatorischer Partizipation und dem sozio-ökonomischen Makrosystem stellt sich die Kritik von Strauss eindeutig auf die Seite des letzteren; dabei stützt er sich besonders auf die Phänomene, die intraorganisatorisch die umfassenden Zwänge des kapitalistischen Gesamtsystems ausdrücken: so etwa, wenn er das Geld als nach wie vor primäre Motivationsquelle der Beschäftigten betont, - wie wenn dies eine Sache subjektiver Meinung der Beschäftigten wäre und nicht Folge der kapitalistischen Lohnarbeit -, und diesen Fund gegen die seinerzeit von den NHR-Verfechtern fast durchweg als zentrales Ziel ihrer Bemühungen hingestellte Selbstentfaltung kehrt, die viele Arbeitende gar nicht wollten etc. oder auf der anderen Seite feststellt, daß für die Organisation, das heißt die von ihm als die Organisation begriffene kapitalistische Organisationsform "nonconformity will be useful (...) only in increasingly limited doses" (ebenda, 54).

Um der Gefahr einer allzu konsequenten partizipativen Entwicklung der Organisation vorzubeugen, empfiehlt Strauss dem Management indirekte Mittel, um trotz "power-equalization" weiterhin das Steuer in der Hand behalten zu können: solche Mittel sind 1. "programming", das heißt in Simons Terminologie ausgedrückt, dem Untergebenen die "Freiheit" der Entscheidung auf der Basis von oben festgelegter Prämissen lassen; 2. "controls", das heißt strenge Prüfung der Übereinstimmung von Ergebnissen mit einem normativen Muster; 3. Sanktionen, das heißt Einsatz spezifischer Mittel (Belohnung oder Strafe), um die Anpassung der Individuen an normative Muster zu erreichen (ebenda, 70).

Mit solchen Ratschlägen enthüllt Strauss in eindeutiger Weise den illusionären Charakter einer partizipativen Umformung organisatorischer Prozesse auf der Basis herrschaftsmäßiger Grundstrukturen. Strauss nimmt in offener, wenn auch leicht zynischer Weise die Lösung der Entleerung des Partizipationsbegriffes vorweg, zu der auch die OD-Vertreter unter dem Druck der Klientenorganisationen in überwiegend pragmatisch-unbegriffener Weise im Laufe der 60er Jahre übergingen.

Die praktische Priorität der Effektivierung und Modernisierung in ihrem Kern unangetastet bleibender Strukturen industrieller Herr-

schaft bedingt die Aufgabe des Partizipationsziels oder zumindest seine sozialtechnologische Deformierung. Partizipation meint nicht mehr Teilhabe der Individuen an der kollektiven Selbststeuerung der ihren Lebensvollzug beeinflussenden sozialen Prozesse, sie wird reduziert auf ein Instrument paternalistischer Lenkung. Krupp macht auf das manipulative Potential der von March und Simon erörterten Differenz zwischen "felt participation in decisions" und "actual participation" aufmerksam (Krupp 1961, 158f). March und Simon heben hervor, daß "the perception of individual participation in goal-setting is equivalent in many aspects to actual participation." (March and Simon 1958, 54; der Unterscheidung zwischen felt und actual participation entspricht die von French, Israel und As angesprochene, aber nicht systematisch berücksichtigte zwischen subjektiver und objektiver Partizipation (French, Israel and As 1960).) Die Differenz zwischen subjektiver und objektiver Partizipation und die von March und Simon daran geknüpften strategischen Empfehlungen zur Steigerung der subjektiven Partizipation zielen auf die Etablierung einer systematischen Täuschung der Individuen über ihre realen Einflußchancen im organisatorischen Gefüge. Damit konvergieren March und Simon und die mit einer inhaltlich übereinstimmenden Partizipationsvorstellung operierenden NHR-Autoren mit einem Grundzug der Mayo-Schule, die, in Blumbergs Worten, "sought to give the worker the illusion of control without giving him the reality of it." (Blumberg 1968, 44) Blumberg zieht zur Erläuterung das von Mills entwickelte Schema der möglichen Beziehungen zwischen subjektiven und objektiven Aspekten der Partizipation heran (ebenda, 45):

Objektive Structure of Power

		participates	does not participate
subjective condition of individual	cheer- ful and wil- ling	1. the unalienated worker	2. manipulated pseudomo- rale; management's goal to gather workers here
	un- cheer- ful and unwil- ling	3. malcontent: the unadjusted worker	4. the alienated worker

Dieses Grundschema zeigt in Zelle 2 die Widersprüchlichkeit der auf ungewandelte Herrschaftsstrukturen aufgesetzten limitierten partizipativen Mechanismen; sie sollen durch Evokation von subjektiven Selbsttäuschungen die Verhaltenskorrelate von objektiver Partizipation

erzeugen, ohne deren Voraussetzungen zuzugestehen (vgl. etwa Friedlander's und Pickle's Ratschlag, den lohnabhängig Beschäftigten ein "sense of psychological ownership" zu vermitteln, um sie zu entsprechend hohen Leistungen zu veranlassen, wie wenn sie reale Eigentümer wären (Friedlander and Pickle 1968,299).)

Die gezielte Verschiebung der Erscheinungsoberfläche sozialer Zusammenhänge, die Induzierung einer systematischen Verknennung ihrer Situation durch die Individuen kann als Kern einer reflektierten Manipulationskonzeption begriffen werden: "Manipulation is the substitution of judgement in such a way that those being influenced are not aware what is happening. (...) Manipulation is accomplished by a controlled distribution of the appearance of reality as it is seen by those being affected. The actions of those being influenced are based on their own judgement of what they perceive, but they are only permitted to see those things that are calculated to call out the kind of judgement desired by the control agent." (G.N.Jones 1969,115; vgl. ähnliche, wenn auch den kognitiven Aspekt nicht so scharf herausarbeitende Bestimmungen von Manipulation durch Hartmann, der sie als von den Betroffenen unbemerkte "Steuerung durch Kunstgriff" bezeichnet (H.Hartmann 1964,9) und Lüscher, der in Manipulation eine "unmerklich auf Machtlose einwirkende Macht" sieht (Lüscher 1968,18).)

8.3 Die Kontinuität des technokratischen "bias"

8.3.1 Lewin: Zwischen konsequenter Demokratiekonzeption und unreflektierter Anpassung

Die offen technokratische Wendung, die das Laboratoriumstraining in den 60er Jahren im Zusammenhang mit der Entwicklung von family-Laboratorien und OD-Verfahren genommen hat, führte zum manifesten Aus-
trag des zuvor latenten Zielkonflikts des Trainings und zur Inthronisierung eines fremdbestimmt funktionalistischen Effektivitätskriteriums als zentralen Bezugspunktes der Trainingsanstrengungen.

Doch deshalb die früheren Phasen der Entwicklung der Laboratoriumsbewegung zu verklären, hieße die Augen vor den technokratischen Momen-

ten, die auch in ihnen präsent waren, zu verschließen. Man könnte sagen, daß eine latente Bereitschaft zur technokratischen Selbstdefinition bereits in der theoretischen Grundlegung des gruppendynamischen Trainingskonzeptes verankert wurde. (Der Technokratiebegriff, wie er hier im Zusammenhang der Funktion gruppendynamischer Verfahren verwendet wird, ist weniger im Sinne der alten, die Herrschaft der Experten propagierenden Technokratie-Bewegung zwischen den Weltkriegen zu verstehen (vgl. dazu Senghaas 1967a), sondern in der, in der aktuellen sozialwissenschaftlichen Technokratiediskussion dominanten, in der alten Bewegung freilich auch schon mitschwingenden Bedeutung der apolitischen Selbstinstrumentalisierung technischer Spezialisten für beliebige Zwecke der jeweilig herrschenden Kräfte, das heißt daß "die Experten nicht selber Herrscher sind, sondern in politischer Indifferenz wechselnden Regimen gegenüber ihre Expertise pflegen" (H. Hartmann 1964, 131); einen kritischen Überblick über die sozialwissenschaftliche Technokratiediskussion der 60er Jahre geben die von Koch und Senghaas herausgegebenen "Texte zur Technokratiediskussion" (Koch und Senghaas, Hrsg., 1970).)

Ein Blick auf einige Merkmale der Lewinschen Konzeption der feldtheoretischen Gruppendynamik vermag diese These zu belegen. Zwar beeindruckt zunächst die Nachdrücklichkeit, mit der Lewin immer wieder der Notwendigkeit der Verbindung von sozialwissenschaftlicher Forschung und demokratischer Praxis einen vorrangigen Stellenwert in seinen Überlegungen einräumte. Doch liegt auch gerade in seinem letztlich nicht genügend konsequenten Demokratieverständnis der Ansatzpunkt für eine Entwicklung sich auf ihn berufender theoretischer und praktischer Ansätze, die die Bereitschaft zu fungiblem Einsatz im Dienste herrschender Interessenstrukturen als Verwirklichung demokratischer Postulate ausgeben. Die abstrakte Bestimmung von Demokratie durch Lewin scheint von genügender Deutlichkeit. Lewin geht von einer Dreiecksbeziehung zwischen den Interaktionsstrukturen von Autokratie, Demokratie und Laisser-faire aus (Lewin 1945a). Demokratie hat mit Autokratie das Moment der Existenz einer Führung gemeinsam, mit Laisser-Faire-Bedingungen das Moment von Freiheit für die Gruppenmitglieder, "in so far as they create a situation where the members are acting on their own motivation, rather than being moved by forces induced by an authority in which they have no part." (Lewin 1945a, 303) Von großer Bedeutung sind die Elemente, die zur weiteren Abgrenzung der Demokratie von der Autokratie beitragen. Beide Strukturen sind durch die Existenz von Führung durch die Anerkennung

von Macht als notwendigem und legitimem Element der Gruppenorganisation gekennzeichnet, aber die jeweilige Basis von Führung und Macht ist diametral entgegengesetzt: die Festlegung der Ziele und die Bestimmung der bei ihrer Verfolgung einzuschlagenden Politik liegt in der Autokratie in der Hand des Führers, der das Machtzentrum repräsentiert und dem die Gruppenmitglieder verantwortlich sind; dagegen ist es für die Demokratie typisch, daß der Führer der Gesamtheit der Gruppenmitglieder verantwortlich ist; diese bestimmen gemeinsam die Gruppenziele und -politik (ebenda, 303). Die Beziehung der demokratischen Struktur auf die Bedürfnisse der Individuen deutet Lewin an, wenn er davon spricht, daß "in democracy, the use of power must recognize the 'equal right' of each member of the group to live a good life." (ebenda, 304) Auf der Grundlage dieser Bestimmungen ist es möglich, zwischen Kernstrukturen und Fassade zu differenzieren: "autocracy with a democratic front is still an autocracy" (ebenda); taktisches Lockerlassen der Zügel kann nicht über deren Existenz hinwegtäuschen: "lowering the standards or releasing the pressure to keep up the standards in an autocratic atmosphere means shifting to a softer form of autocracy" (ebenda, 307), nicht deren Beseitigung. Eine Wendung zur Demokratie würde eine Umwälzung der Ziel- und Motivationsstruktur bedeuten, "would involve a positive change of the type of motivation behind the action, a shift from imposed goals to goals which the group has set for itself" (ebenda). Als demokratisch bezeichnet Lewin folglich eine Gruppenstruktur, in der die Individuen in freier, auf selbstgesetzte Ziele der Verbesserung ihrer Lebenssituation bezogener Motivation zusammenwirken und ihre Kooperationsanstrengungen durch die Schaffung einer sowohl verbindlichen, mit Macht ausgestatteten, wie der "Basis" verantwortlichen Führung effektiv zusammenfassen. (Diese theoretischen Ausführungen Lewins über die Merkmale von Demokratie besitzen eine größere Aussagekraft und Geltung als die häufig mit der Lewinschen Demokratiekonzeption allein assoziierten Experimente zur Wirkung von experimentell geschaffenen sozialen Klimata, die Lewin mit Lippitt und White durchführte (Lewin, Lippitt and White (1939)). G. Strauss weist darauf hin, daß die diesen klassischen Studien zugrunde gelegte Definition von Demokratie im Rahmen der Führung zehnjähriger Jungen durch Erwachsene entwickelt wurde und deshalb ein "understandably paternalistic flavor" besitze: "'Democracy' is characterized by the leader giving 'guiding suggestions', as opposed to 'orders'" (G. Strauss (1968), 115). Die prinzipielle Demokratiekonzeption Lewins entspricht dagegen weitgehend dem am Anfang dieser

Arbeit entworfenen abstrakten Modell der konsensusfundierte Ko-operation.)

Die konkrete Anwendung der eben skizzierten abstrakten Demokratiekonzeption auf die sozialen Strukturen und Institutionen der historischen Wirklichkeit wird jedoch durch die spezifischen Eigentümlichkeiten der feldtheoretischen Gruppendynamik beeinträchtigt. Lewin beanspruchte für seine Gruppendynamik universale Gültigkeit: sie sollte die wesentlichen Strukturen der ganzen Vielfalt sozialer Situationen und Verbindungen erfassen: "it would not be confined to any limited realm of application, such as social group work, education, or industry, but would explore the functioning of groups wherever they might be found in society" (Cartwright 1959,5). Die gruppendynamischen Gesetzmäßigkeiten sollten die gleichen sein "for a small group of children as well as for the life of a whole community or state or for the organization of the world" (Lewin 1945a, 303). Aber statt daß dadurch die konkrete Vielfalt sozialer Zusammenhänge erhellt würde, verliert vielmehr der überstrapazierte Gruppenbegriff seinen Erklärungswert. (Diese Aussage gilt nicht nur für die Lewinsche Gruppendynamik, sondern ebenso für andere ausschließlich auf das Studium "der Gruppe" sich konzentrierender sozialwissenschaftlicher Ansätze; siehe dazu Institut für Sozialforschung 1956, Kapitel IV; die ideologischen Implikationen solcher zumeist Kleingruppentheorien erörtert Krupp 1961, ch.7) Zugleich erfüllt seine inflationistisch ausgeweitete Verwendung die Funktion, weitere Differenzierungen als unnötig erscheinen zu lassen (siehe zum Beispiel Lewin (1953,82), wo bei einem Erklärungsversuch des "Sonderfalles Deutschland" ganz Deutschland als Gruppe firmiert, während von der sozialen Zerklüftung und den ihr entspringenden politischen Strömungen und deren Evolution im Verlauf der historischen Entwicklung nicht die Rede ist.) Zwar verlangt Lewin selbst, daß bei der Untersuchung von Problemen sozialer Handlungen sorgfältig bestimmt werden sollte, "wieviel in diesem sozialen Beziehungsgefüge dem Leben der Gruppe durch die Regel der Organisation oder andere gesellschaftliche Mächte, die die Freiheit der Handlung ihrer Gruppenmitglieder begrenzen, auferlegt ist" (Lewin 1963,198), doch entwickelt er kein begriffliches Instrumentarium, um dieser eigenen Aufforderung nachkommen zu können; Organisationen und andere gesellschaftliche Mächte mit eigener Strukturgesetzlichkeit im sozialen Ganzen werden bei ihm nicht thematisch behandelt, höchstens bei Untersuchungen konkreter Einzelprobleme in pragmatisch-impressionistischer Weise mitberücksichtigt.

Gruppendynamik und Feldtheorie sind ohne gesellschaftliche Struktur-begriffe; deshalb ist es ihnen nicht möglich, wie Horn konstatiert, die als Bezugsrahmen für individueller Verhalten gesehene Gruppe ihrerseits auf ihre gesellschaftliche Vermittlung hin zu untersuchen (Horn 1972,19). Sowohl was die theoretische Erfassung der sozialen Breite wie der historischen Tiefe sozialer Handlungszusammenhänge anbelangt, kann die Gruppendynamik ihrem Universalanspruch nicht gerecht werden. Beide Momente sind nur formal und in abstracto abgedeckt; so anerkennt Lewin die Bedeutung nichtpsychologischer Daten für die Psychologie und fordert in einem 1943 verfaßten Aufsatz eine "psychologische Ökologie", die "die Bedeutung dieser Daten für die Grenzbedingungen des Lebens der Individuen oder der Gruppe" erforschen soll; denn "erst wenn diese Bedingungen bekannt sind, kann man beginnen, mit einer nun psychologischen Untersuchung jene Faktoren zu erforschen, welche die Handlungen der Gruppe oder des Individuums in Situationen bestimmen, die sich als relevant erwiesen haben". (Lewin 1963,206). Auch betont Lewin die Notwendigkeit der Berücksichtigung der "total situation", doch reduziert sich ihm diese zur "immediate situation" (Deutsch 1963,417f). Dem "gegenwärtigen Feld", von dem nach feldtheoretischer Auffassung allein das Verhalten abhängen soll, wird zwar von Lewin eine "zeitliche Tiefe" zugesprochen, doch bleibt diese auf "psychologische Vergangenheit, psychologische Gegenwart und psychologische Zukunft" beschränkt (Lewin 1963,71f, 95f).

Die feldtheoretischen Grundbegriffe erhalten so einen restriktiv normativen Charakter; die Korrektur der elementaristisch-monadologischen Annahmen der traditionellen psychologischen Ansätze wird mittels eines selbst auf das Einzelindividuum zentrierten psychologischen Feldbegriffs und dadurch nur unzureichend vollzogen (Katz and Kahn 1966,2f). Im feldtheoretischen Ansatz kommt Lebens- und Gattungsgeschichtliches nicht zur Sprache, sondern geht als unerkannte Determinante in eine situationistische Phänomenologie ein; Horn bezeichnet die Feldtheorie deshalb als letztlich formalistisch und subjektivistisch (Horn 1972,19).

Die feldtheoretische Verengung des analytischen Horizonts, sowie die gruppendynamische Übergeneralisierung des Gruppenbegriffs erleichterten die Kanalisierung des zum Lewinschen Verständnis von Sozialwissenschaft genuin dazugehörenden Willens zur praktischen Anwendung in die Richtung einer Effektivierung und Glättung bestehender Machtstrukturen. Das von Lewin geschaffene Forschungszentrum für Gruppen-

dynamik war, wie Cartwright in einer rückblickenden Betrachtung feststellt, "committed to help advance a scientific understanding of group life, to do so in close contact with everyday life - never too far removed from 'the field' and with the ultimate objective of improving social practice." (Cartwright 1959,8) Lewin war sich zwar der mit dieser anwendungsbezogenen Perspektive verbundenen großen Gefahr bewußt "of becoming a servant of very one-sided social interests" (Lewin 1945b,132), doch schien er diese Gefahr wohl eher in böswilligen Absichten mächtiger Personen als in der Struktur gesellschaftlicher Institutionen zu sehen. Nur so läßt es sich auch verstehen, daß er die Anwendungsfreudigkeit noch zusätzlich, um der Sicherung der materiellen Basis der Forschung willen, forcierte. Lewin stellte fest: "As a rule, a field experiment can be carried out in a factory or other institution only if that institution is ready for it." (ebenda) Da er die Doppelseitigkeit der hier angesprochenen Bereitschaft nicht reflektierte, war seine starke Hinwendung zur Praxis gegen eine einseitige Ausrichtung auf herrschende Interessenstrukturen gerade nicht geschützt. "The close tie between social research and social reality is one of the reasons why particular attention should be given to the practical prerequisites for field experiments and to the conditions under which social research leads to practical application".(Lewin 1945b,132)

Ein weiteres Moment latenter Bereitschaft zur technokratischen Einordnung unter die Imperative bestehender Herrschaftsstrukturen und mit diesen verknüpfter Interessen liegt in Lewins Parallelisierung des Kontrollproblems in Natur und Gesellschaft. Unbesehen übernimmt er die Phrase "that a main source of many disasters in modern society is the discrepancy between our ability to handle physical nature and our lack of ability to handle social forces." (Lewin 1945b,128) Die Frage, wer denn im Falle der Gesellschaft wen und wie kontrollieren sollte, wird durch die Verwendung des ein gesellschaftliches Gesamtsubjekt unterstellenden "we" im obigen Satz verdrängt. Aber eben die Beantwortung dieser Frage entscheidet über die Authentizität des Anspruchs auf Verbindung sozialwissenschaftlich angeleiteter Praxis mit demokratischen Prinzipien. Während in Hinsicht auf die Kontrolle der Naturkräfte ein gemeinsames Interesse der Menschengattung unterstellt werden kann, wenn auch die Zielsetzung der Anwendung der gebändigten Naturkräfte in bedeutendem Maße durch die Form der historischen Vergesellschaftung der Individuen bestimmt wird, so ist das Kontrollproblem in gesellschaftlicher Hinsicht aus der Verflochten-

heit mit soziopolitischen Auseinandersetzungen nicht zu lösen. Die Frage in naiver Analogie zur naturwissenschaftlichen Kontrolle von Naturprozessen zu stellen und die Frage nach Subjekt und Objekt der Kontrolle auszuklammern, heißt, sich implizit auf die Seite der jeweils herrschenden Kräfte zu stellen, die unter Kontrolle der gesellschaftlichen Kräfte zuvorderst die Sicherung ihrer eigenen Macht über die Gesellschaft verstehen.

Eine den tiefen Unterschied zwischen Natur und Gesellschaft reflektierende Auffassung des Kontrollproblems würde die Frage nicht objektivistisch, die historische Verdinglichung der gesellschaftlichen Beziehungen der Mitglieder affirmativ bestärkend, stellen, sondern unter der kritischen Zielsetzung der Befreiung der Individuen von irrationalen Herrschaftszwängen, deren Existenz ihre Unterwerfung unter ihre eigenen, von ihrem Willen und Bewußtsein noch nicht kontrollierten gesellschaftlichen Beziehungen anzeigt.

Die Nichtbeachtung der präjudizierenden Bedeutung, die der Stellung der Kontrollfrage zukommt, führt Lewin zur unkritischen Proklamierung der Vorbildlichkeit des naturwissenschaftlich fundierten "engineering" auch für die sozialwissenschaftliche Behandlung gesellschaftlicher Probleme. Der Ingenieur verdrängte die auf tradierte Faustregeln gegründete Weise der Auseinandersetzung mit der Natur durch einen Ansatz, der wissenschaftliche Erkenntnis von Naturgesetzen mit einer sorgfältigen Diagnose aller Aspekte der prospektiven Anwendungssituation kombinierte. Dadurch habe der Ingenieur Flexibilität, Effizienz und Macht gewonnen, betont Lewin, der denselben Ansatz den sozialen Eliten empfiehlt, die dadurch, so die nahegelegte Konsequenz, ebenfalls Flexibilität, Effizienz und Macht gewinnen könnten. Auch dafür reichten Faustregeln nicht mehr aus: "A governmental official, a factory manager, or any other person in charge of social management of small or large groups, finds that he has to consider intricate interrelations of factors which are usually treated by experts in widely different fields." (Lewin 1945 b, 129) Zur Durchführung der Aufgabe, vom "social Management" gestellte Probleme in enger Beziehung auf das jeweilige "Feld" zu bearbeiten, propagiert Lewin die Entwicklung eines, wie es später von seinen Anhängern genannt wurde (zum Beispiel Benne 1949), "social engineering", wobei er seiner Gruppendynamik einen wesentlichen Beitrag zugebracht hatte. Der solchermaßen sich technokratisch entfaltende Ansatz Lewins fragt auf dieser Ebene nicht mehr, ob Machtpositionen der "persons in charge of social management of small or large groups" demokratisch

legitimiert oder autokratischer Natur sind, wie die Strukturen beschaffen sind, in die ihr Management eingebettet ist. In dieser Anwendungsperspektive bietet sich die Lewinsche Gruppendynamik als Medium an zur Kontrolle von Gruppen durch ihre Führer, statt als Unterstützung zur Selbststeuerung der Gruppen mit Hilfe funktionaler, auf ein gemeinsames Ziel bezogener demokratischer Führung. (Die prinzipielle Beibehaltung des Entwurfs von Gruppendynamik als Kontrollmedium bei - im Vergleich zu Lewin eher abnehmendem sozialem Problembewußtsein - dokumentieren spätere Arbeiten führender Mitarbeiter des Forschungszentrums für Gruppendynamik, zum Beispiel Cartwright (1951), Cartwright 1958; Cartwright and Lippitt 1971.)

Die Gefahr der Förderung von Manipulationsversuchen durch Feld-Experimente wird von Lewin zwar angesprochen, seine Argumentation weicht der eigentlichen Problematik jedoch aus: "Group manipulation' is a term that is dreaded, at least in a democratic country. It seems to go counter to the basic dignities of man. I would not like to see this sentiment diminished. The relation between legitimate and non-legitimate dealings with groups has to be clarified. One point should be seen clearly and strongly. There is no individual who does not, consciously or unconsciously, try to influence his family, his group of friends, his occupational group, and so on. Management is, after all, a legitimate and one of the most important functions in every aspect of social life. (...) We have to realize that power itself is an essential aspect of any and every group (...) Not the least service which social research can do for society is to better insight into the legitimate and non-legitimate aspects of power." (Lewin 1945b, 133) Die Unfähigkeit, perennierende soziale Herrschaftsstrukturen theoretisch zu erfassen, führt hier zur personalisierenden Nivellierung aller Machtphänomene. Das Machtpotential des industriellen Management wird mit interpersonellem Einfluß in Freundschaftsgruppen auf eine Stufe gestellt, die gruppendynamische Perspektive verfehlt damit theoretisch seinen spezifischen Charakter, um ihm praktisch, ohne sich darüber Rechenschaft abzulegen, um so sicherer anheim zu fallen. Auch die Differenzierung zwischen legitimen und ~~nicht~~ nicht-legitimen Aspekten von Macht bleibt zweideutig; Lewin scheint damit ebenfalls von der Existenz von Machtpositionen abzulenken auf die Frage der Art ihrer Machtausübung, was in seinem eigenen oben skizzierten Schema etwa dem Versuch zu vergleichen wäre, eine Autokratie zur Aufgabe der offenen Ausübung der realen Herrschaft zu bewegen, nicht aber einen prinzipiellen Wandel der Grund-

struktur anzuvisieren. (Es dürfte die Isolierung dieser Seite des Lewinschen Ansatzes sein, die Pagès zur Feststellung veranlaßte, der Gedanke, "daß Führung von der Gruppe selbst hervorgebracht werden könnte, hat keinen Platz in Lewins Theorie." (Pagès 1971,119)

8.3.2 French: Dominanz der Anpassung

Daß die hier skizzierten Momente der Lewinschen gruppendynamischen und feldtheoretischen Konzeptionen einer beflissenen Anpassung an existierende Herrschaftsstrukturen nicht nur nicht im Wege stehen, sondern eine solche Haltung eher noch forderten, zeigt das Beispiel der Ausführungen des engen Lewin-Mitarbeiters J.R.P. French über den psychologischen Beitrag zur Lösung industrieller Probleme (J.R.P. French 1945). Seine Empfehlung "demokratischer Methoden" begeht gerade den von Lewin (1945a) getadelten Fehler, Demokratie in der Mitte eines Kontinuums zwischen Autokratie und Laisser-faire anzusiedeln. Sonst könnte French nicht einerseits feststellen, daß die wichtigen Entscheidungen in den Fabriken fast ausschließlich vom Topmanagement getroffen werden und als "demokratische Methode" empfehlen, den unteren Ebenen mehr Einfluß auf die Unternehmenspolitik zuzugestehen. (French 1945,325) French geht davon aus, daß die Ziele des Managements demokratischen Grundsätzen nicht entgegengesetzt sind, ohne daß er dieses Harmonie-Postulat auch nur ansatzweise etwa an Hand der Gegensätze in der Lohnauseinandersetzung überprüfte. Die Realität des Profitziels des kapitalistischen Unternehmens wird von French unter, ihm nicht kontrovers scheinende Formulierungen wie "Erzielung hoher Produktion", "Kostenreduktion" und "Vermeidung von Schwierigkeiten mit den Besitzern" verpackt.

Als wichtigsten Grundsatz für die Arbeit des Psychologen mit dem Management hebt French hervor "that the psychologist must work explicitly within the framework of the major goals of the management." (ebenda) Dabei habe der Psychologe zu zeigen "that democratic methods are more effective means of achieving one or more of the goals of management." (ebenda,326); weiterhin habe er dem Management die Bedeutung des "psychological point of view" nahezubringen, um ihm zu helfen, Fehler in der Menschenbehandlung zu vermeiden. Die oben kritisierte Vernachlässigung der Zweiseitigkeit der Beziehung zwischen

experimenteller Feldforschung und ihren "Gast"-Institutionen durch Lewin, der nur den Aspekt der Bereitschaft der Institution betont, schlägt bei French um in die normative Dominanz des bei Lewin nicht erwähnten Aspekts: nicht die "readiness" der Institution für die Feldforschung, sondern die völlige Übernahme des Wertsystems der Institution durch den Forscher ist oberstes Gebot: "It must be remembered that research results are never applied in action except on the basis of some value system. Thus ((!)) the psychologist interested in the practical implementation of his research must design it in terms of the value system of those who are to carry it in action." (ebenda, 323)

Der hier zutage tretenden eigenartigen Interpretation "demokratischer Methoden" durch French entspricht auch die Anlage der Feldexperimente, die unter seiner maßgeblichen Beteiligung durchgeführt wurden und häufig als beispielhafte Belege für die Wirkung demokratischer Methoden zur reibungslosen Bewältigung betrieblicher Veränderungen zitiert werden. Während schon Lewin warnte, die Trennung von Diskussion und Entscheidung stelle keine "efficient democracy" dar (Lewin 1945a, 309), ist dies genau die im Experiment von Coch und French nur leicht verhüllte Weise, den Widerstand von Arbeitern gegen Veränderungen zu überwinden (Coch and French 1947). Zwar schreiben die Autoren, die Arbeiter des Textilunternehmens Harwood, wo sie das Experiment durchführten, seien in den Experimentalgruppen durch die beiden Varianten demokratischer Verfahrensweisen-Repräsentation und "total participation by all members of the group" - am "designing the changes to be made in the jobs" beteiligt worden (Coch and French 1947, 520); doch die Beschreibung dieser Art demokratischen Vorgehens vermag die wirkliche "demokratische" Substanz des Experiments besser aufzuzeigen. Zum Verfahren mit Experimentalgruppe I ist zu lesen: "Before any changes took place, a group meeting was held with all the operators to be changed. The need for the change was presented as dramatically as possible, showing two identical garments produced in the factory; one was produced in 1946 and had sold for 100 per cent more than its fellow in 1947. The group was asked to identify the cheaper one and could not do it. This demonstration effectively shared with the group the entire problem of the necessity of cost reduction. A general agreement was reached that a savings could be effected by removing the 'frills' and 'fancy' work from the garment without affecting the workers' opportunity to achieve a high efficiency rating. Management then presented a plan to

set the new job and piece rate:

1. Make a check study of the job as it was being done;
2. eliminate all unnecessary work;
3. train several operators in the correct methods;
4. set the piece rate by time studies on these specially trained operators;
5. explain the new job and rate to all the operators;
6. train all operators in the new method so they can reach a high rate of production within a short time.

The group approved this plan (though no formal group decision was reached) and chose the operators to be specially trained." (Coch and French 1947,521 - Hervorhebungen nicht im Original)

Die Demokratie bestand hier wie in den anderen Variationen darin, die Arbeiter, die, zum Großteil Mädchen, "are recruited from the rural mountainous areas surrounding the town, and are usually employed without previous industrial experience" (Coch and French 1947,512), zu einer Gruppenversammlung zu beordern, den Initial-effekt dieser Maßnahme durch gezielt dramatische Darstellung der Erfordernisse des Unternehmens auszunutzen und sie mit einem fertigen Managementplan zur Durchführung der Veränderungen zu konfrontieren, durch dessen Detaildurchführung die Arbeiter dann das Gefühl haben sollten, sie selbst hätten an ihm mitgewirkt. Leavitt (1964) weist auf die manipulativen Züge dieses Experiments hin, das sich, wie er es nennt, mit einem "selling problem" befaßte, der Frage, wie ein vom Management schon beschlossener Plan am vorteilhaftesten "an den Mann gebracht werden könnte": Coch and French "set out to gain acceptance of a preplanned methods change by hourly workers in a factory. (...) the methodology included large elements of indirection with less than full information available to the changees." (Leavitt (1964),371)

Das Experiment resultierte in einer signifikanten Produktivitätssteigerung der in "demokratischer" Weise auf die Veränderungen vorbereiteten Arbeiter gegenüber den anderen Arbeitern, denen man in traditioneller Weise allein durch unvermittelte Anordnungen von oben von den Veränderungen und ihren Folgen in Kenntnis setzte. Gomberg weist freilich darauf hin, daß die Ergebnisse von Coch und French ohne eine das eigentliche Experiment transzendierende Zeitperspektive nicht adäquat beurteilt werden können (Gomberg 1964,64). Kurze Zeit nach der Einführung der "demokratischen Methoden" erzielte

nämlich die gewerkschaftliche Organisation in diesem, aufgrund der ländlichen Umgebung und der Unerfahrenheit der Arbeiterinnen für die Entwicklung gewerkschaftlichen Bewußtseins schwierigen Betrieb einen bedeutenden Durchbruch, wobei, so Gomberg, einer der zentralen Faktoren dafür war, "that what the investigators assumed was consultation and freely given consent was interpreted by the girls as manipulation and coercion" (ebenda). Als die offiziellen Gewerkschaftsvertreter sich gegenüber dem Management in der Frage der "demokratischen" Technik aber allzu diplomatisch verhielten, wählte die Belegschaft einen aggressiveren "shop steward", der in die Verurteilung der Management-Praktiken eine scharfe Kritik an der Haltung der nationalen Funktionäre der Gewerkschaft einschloß. Was kurzfristig als Erfolg oberflächlich psychologischer Partizipations-technologie erschien, führte letztlich zu einer Beförderung der Entwicklung des gewerkschaftlichen Bewußtseins bei den Beschäftigten, denen der Widerspruch zwischen demokratisch-ideologischer Einkleidung der neuen Managementtechnik und deren realen Zwecken klar wurde.

Die Relativität des Erfolges von Coch und French erwies sich auch durch den Ausgang eines Experiments, das von French, Israel und As über die Wirkung partizipativer Maßnahmen in einer norwegischen Fabrik durchgeführt wurde (French, Israel and As 1960). Die Erfolglosigkeit des Experiments - die Experimentalgruppen mit demokratischen Gruppensitzungen unterschieden sich hinsichtlich ihrer Produktivität und anderer Faktoren nicht signifikant von den Kontrollgruppen - wird von den Autoren damit erklärt, daß die experimentellen Bedingungen den Arbeitern nur "moderate" beziehungsweise "weak participation" bei wichtigen Fragen der Veränderung einräumten. Einige Aspekte wurden vom Management weiterhin allein bestimmt, in einigen, wie der Neufestsetzung von Akkordraten, hatte die Gewerkschaft ein Mitspracherecht durchgesetzt, das für das Experiment mit den Kleingruppen natürlich nicht aufgegeben wurde. Die Autoren wollen zurecht auch einen Einfluß "kultureller" Faktoren, etwa der starken gewerkschaftlichen Organisiertheit der norwegischen Arbeiter im Vergleich zu den amerikanischen Arbeiterinnen des Experiments von Coch und French, nicht ausschließen.

Daß die Forscher die von ihnen untersuchten demokratischen Methoden auch in diesem Fall als "selling problem" verstanden, zeigt der Umstand, daß sie die vom Management gestellten Diskussionsleiter der demokratischen Gruppensitzungen zuvor spezifisch schulten, während ihnen der Gedanke an ein ähnliches Management aufseiten der Beschäf-

tigten anscheinend wie schon bei dem amerikanischen Experiment nicht erwägenswert schien.

3.3.3 Benne: demokratische Werte und Naturalisierung des Wandels

Daß die demokratiethoretische Bezugsbasis des Laboratoriumstrainings sich aus widersprüchlichen Momenten zusammensetzt, deren wechselseitige Beziehungen nicht konsequent durchdacht scheinen, beweist gerade auch die anspruchsvollere Bemühung Benne's um die theoretische Verbindung von geplantem sozialem Wandel und demokratischen Werten (Benne 1949). Im Vergleich zu den Ausführungen und experimentellen Untersuchungen von French sowie den späteren Äußerungen der Vertreter des Laboratoriumstrainings zur Frage der "demokratischen Werte" zeichnet sich diese Arbeit durch den Versuch aus, die Problematik von einem umfassenderen historisch-sozialen Gesichtspunkt her zu erörtern.

Die Studie Benne's läßt sich durch den unaufgelösten Widerspruch dreier Momente charakterisieren, des demokratischen Grundprinzips, der Naturalisierung des sozialen Wandels und des Postulats der Interessenharmonie, wobei die beiden letzteren Momente zu einer Einschränkung der Bedeutung des ersten führen.

Zunächst entwirft Benne eine prinzipielle Demokratievorstellung, die inhaltlich mit Lewins abstrakter Bestimmung übereinstimmt. Ausgehend von der Einzigartigkeit jeder menschlichen Person und der Forderung, daß die Menschen und ihre Entwicklung als Zweck, nicht Mittel der sozialen Institutionen zu betrachten seien, formuliert Benne als zentrale demokratische Norm das "principle of participation by all persons affected by a social policy, as equals in the processes by which such policy is formulated and reconstructed" (Benne 1949, 204). Benne stützt sich auf die Mannheimsche Planungskonzeption, um die Notwendigkeit von Planung zur demokratischen Durchführung und Kontrolle von Prozessen sozialen Wandels zu erhellen. Aus dem von Mannheim aufgestellten "Gesetz", daß ungeplante und geplante Sphären in der Gesellschaft nur solange koexistieren können, wie der ungeplante Bereich vorherrscht, zieht Benne den Schluß, daß "the methodology of planned control must now be extended into these unplanned

segments of our culture and into the control of over-all societal processes, if we are not to tear down the social and economic developments which have accompanied industrialization and revert to a non-industrial and a more or less static civilization". (Benne 1949,203)

Die im Namen eines liberalistischen Individualismus vorgebrachten Angriffe auf Planung als solche weist Benne durch den Hinweis auf den amoralischen Charakter sich rein zufällig vollziehender Veränderungsprozesse zurück und betont im Gegenzug die Notwendigkeit der Schaffung sozialer Voraussetzungen für eine wirkliche Entfaltung von Individualität, wobei "individualism today tends to threaten rather than to promote the values of individuality" (ebenda, 207): "If human rights are to be guaranteed, they must be guaranteed by appropriate social, political, and economic controls of human behavior, not by opposition to these." (ebenda,206f)

Die entscheidende Frage, so Benne, ist deshalb nicht die, ob Planung oder nicht, sondern "what goals in engineering changes and what methods of engineering to employ?" (ebenda,203)

Doch die nichtreflektierte Interferenz theoretischer Momente, die sich nicht aus dem demokratischen Grundprinzip herleiten, verhindern dessen volle Entfaltung durch Benne, insbesondere was die zentrale Frage der Zielbestimmung des Wandels betrifft. So sieht Benne die Leitlinien der Durchführung von Veränderungsprozessen nicht allein aus dem demokratischen Grundprinzip bestimmt, sondern auch, wie er nebenbei einfließen läßt, aus der "analysis of the requirements which the current cultural situation puts upon processes of change" (ebenda 204). Benne weiß, daß die Notwendigkeit des Wandels "in human relationships and institutional patterns stems from the conditions of industrial life today" (ebenda 207); doch eben der Analyse dieser Basis der sozialen Veränderungsnotwendigkeit und der Prüfung ihrer Beziehung zum demokratischen Postulat weicht Benne aus. Der gesellschaftliche Veränderungsprozess trägt für ihn naturgesetzlichen, unabänderlichen Charakter; die demokratischen Werte haben auf ihn keinen Einfluß, sie können nur an Rande die Form seiner Auswirkungen modifizieren, diese selbst "are social facts to which people whatever their ideology must adjust." Die Chance einer wirklichen Diskussion und demokratischen Bestimmung der Ziele der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse sieht Benne im Grunde gar nicht mehr; die Basis des "demand for deliberately planned changes in human relationships and roles", die in den Bedingungen des "current industrial life" liegt, darf von den Vertretern demokratischer Werte

nicht in Frage gestellt werden; deren Aufgabe sieht Benne beschränkt auf die effektive Kontrolle der Prozesse, in denen diese Veränderungen sich durchsetzen (ebenda, 201f), das heißt weniger auf den Inhalt der Veränderungen als auf ihre Form bezogen.

Benne scheint die charakteristische Einengung des umfassenden Planungsanspruchs durch die Implikation der von ihm vorgenommenen Naturalisierung der "cultural situation" nicht in ihrer tiefgreifenden Bedeutung zu erkennen: "Within the limits set by the requirements of our cultural situation, ideological factors can operate to shape the direction of changes made and the processes through which change goals are set and achieved." (ebenda, 202)

Die zentrale Frage nach der Zielbestimmung sozialer Veränderungsprozesse, die auf diese Weise verdrängt wird, wird zugleich von einer anderen Seite her geradezu für unwichtig erklärt. Benne möchte nämlich in axiomatischer Setzung die Norm der Kooperation auf das Postulat allseitiger Interessenkonvergenz gründen. "The individuals and groups must be helped to see that the task is to discover and construct a common interest out of the conflicting interests which they bring to the interpretation of the situation and to the direction of changes in it." (ebenda, 205) Benne bringt keine inhaltlichen Argumente vor zur Stützung seiner kategorischen Nichtbeachtung der Möglichkeit an Herrschaftsstrukturen gebundener antagonistischer Interessenlagen, er hält es für unbezweifelbar, daß aus der Vielfalt sozialer Interessen ein gemeinsames Interesse gebaut werden könne, das besser und wertvoller für alle sei, als ihre zunächst vertretenen Partikularinteressen (ebenda).

Die Hypostasierung des ablaufenden sozialen Wandels zur kulturellen Naturgröße und das Postulat der universalen Interessenharmonie stehen in einem von Benne nicht erkannten Widerstreit mit zwei anderen, von ihm angeführten demokratischen Normen, die sich in sinnfälliger Beziehung zu dem demokratischen Grundprinzip befinden. Die erste fordert eine experimentelle Einstellung gegenüber allen sozialen Einrichtungen. Benne unterstreicht eigens den umfassenden Charakter dieser Norm: "all social arrangements include those formed and reformed in processes of planning as well as those shaped and perpetuated by custom". (ebenda) Aber dieser abstrakte Grundsatz macht in der Anwendung, die Benne ihm auf die soziale Wirklichkeit gibt, gerade Halt vor den Bedingungen des industriellen Lebens, die Benne selbst als Basis der Notwendigkeit geplanten Wandels erkennt (ebenda, 207).

Derselbe Sachverhalt relativiert auch die scheinbare Kompromißlosigkeit, mit der Benne als weitere Norm eine konsequente Aufgabenorientierung verlangt, die keine Rücksicht auf bestehende Machtverhältnisse nehmen dürfe: "in terms of social control, this means that democratic change must be antiauthoritarian" (ebenda, 206). Aber wie kann sich eine herrschaftskritische Haltung real entfalten, wenn zugleich die Unantastbarkeit aller Interessen, auch der mit den herrschenden Machtstrukturen verknüpften postuliert wird, wenn die Existenz und Bedeutung sozialer Herrschaft gar nicht thematisch wird?

In der von Benne vorgetragenen Konzeption demokratischer Planung verbindet sich das zwischen dem abstrakten Prinzip und praktischer Anpassung schwankende Lewinsche Demokratiekonzept mit der Ambiguität der Mannheimschen Planungsvorstellung. Mannheim verstand Planung nicht als ein partikulares Moment innerhalb der liberal-kapitalistischen Gesellschaft, sondern als Form der umfassenden Überwindung der kapitalistischen Anarchie, die nicht "the basis of the highest form of liberty" darstelle (Mannheim 1950, 377). Um diesen Zweck verwirklichen zu können, muß die Planung demokratisch sein, die Existenz der wesentlichen Formen von Freiheit durch die Planung selbst gewährleisten (ebenda, 378). Ihre charakteristische Zweideutigkeit erhält die Mannheimsche Planungskonzeption dadurch, daß Mannheim als Subjekt der Planung die Inhaber der gesellschaftlichen "key positions" sieht, ohne daß er dies im Verhältnis zum Demokratiepostulat reflektiert - eine Denkfigur, die das, auf der allgemeinen sozialtheoretischen Ebene angesiedelte Vorbild der schon diskutierten prinzipiellen Orientierung der Verfechter von OD-Verfahren auf die "key people", das Topmanagement der Organisationen, darstellt. Benne, der in seiner Studie noch wesentlich den Schul- und Gemeindebereich im Rahmen der zeitgenössischen inneren Spannungen in den USA im Auge hatte, geht auf dies Problem nicht explizit ein, doch ist die Mannheimsche Position hinter den verdinglichenden Ausführungen über Basis und Charakter des Wandels spürbar.

Einen weiteren relevanten Aspekt der Mannheimschen technokratischen "bais" bildet seine Forderung nach Entpolitisierung der Planung: "the reduction of the political element is essential for any form of planning, as the continuous flash of emotions and group valuations hinders the execution of the plan" (Mannheim 1950, 360).

Adorno kritisiert den Konformismus der Mannheimschen Programmatik, die die Schlüsselstellung für die optimale Durchorganisation der Ge-

sellschaft den ohnedies schon Herrschenden zuspricht und als mögliche Lösung "eine Art autoritäre Demokratie mit Planung, die aus den heutigen gegeneinander laufenden Prinzipien ein ausbalanciertes System schafft" (Mannheim, zitiert nach Adorno 1963,39) anvisiert. Diese an herrschende Eliten appellierende Planungsvorstellung kann man mit Adorno kaum anders interpretieren, als daß "der Liberale, der keinen Ausweg sieht, zum Sprecher einer diktatorischen Einrichtung der Gesellschaft sich macht, noch während er ihr zu opponieren denkt." (Adorno 1963,41)

Von Mannheimschem Einfluß dürfte auch das bei Benne und anderen programmatischen Vertretern der Werte des Laboratoriumstrainings festzustellende leichte Hantieren mit Prinzipien rühren, die in abstracto gegen- und nebeneinander gestellt werden, ohne daß die reale Basis, von der sie abgezogen wurden, die sozialen Kräfte, auf die sie sich beziehen, mitbedacht würden. Adorno weist auf den Gestus unverbindlicher Radikalität, der diesem Vorgehen eigen ist, das "abdestillierte Prinzipien sich schattenhafte Kämpfe liefern läßt" (ebenda, 27), wie wenn bei der Mannheimschen, von Benne übernommenen Gegenüberstellung von Laisser-faire und planmäßiger Regulierung "nicht alles davon abhinge, wer wen reguliert" (ebenda).

8.3.4 Slater und Bennis: Verklärung fremdbestimmter Wendigkeit

Während Benne bei der Darstellung seines Konzepts demokratischer Planung noch von dem abstrakt konsequenten demokratischen Prinzip ausgeht, auch wenn seine Entfaltung durch die Naturalisierung des sozialen Wandels und das kategorische Postulat allseitiger Interessenharmonie beeinträchtigt wird, so bleiben aus einem für die NHR-Konzeption von Demokratie bezeichnenden Aufsatz aus der Mitte der 60er Jahre nur die beiden letzten Momente als Substanz der Demokratievorstellung übrig. Slater und Bennis stimmen einen fast panegyrischen Züge annehmenden Lobgesang auf die technokratische Demokratiekonzeption an (Slater and Bennis 1964). Ihr ganzer Enthusiasmus gilt der Demokratie als der ihrer Meinung nach effizientesten Form sozialer Organisation unter Bedingungen rapiden Wandels. Der Aufsatz stellt den schlagenden und überzogenen Ausdruck der damals gängigen Illusion dar, unter dem Einfluß des Wandels werde sich der traditionelle,

um Harrisons Typologie zu verwenden, machtorientierte Organisationstyp gleichsam von selbst in die demokratische Kombination der person- und aufgabenorientierten Organisationstypen transformieren.

Der rapide Wandel der "contemporary civilization" wird von Slater und Bennis zum unbefragten Ausgangspunkt genommen. Unter den dadurch gesetzten Bedingungen müsse die Demokratie sich zwangsläufig durchsetzen, weil allein sie die "administrative vitality and creativity" vermitteln könne, die den alten Organisationssystemen abgehe (Slater and Bennis 1964,52). Die Demokratisierung und Humanisierung, nach der Slater und Bennis die Reihe der NHR-Autoren und Vertreter des Laboratoriumstrainings - McGregor, Argyris, Likert und Blake - streben sehen, bestimmen Slater und Bennis durch die Summe von fünf Werten, auf deren sozialen Charakter und die Bedingungen ihrer Verwirklichung sie keine weiteren Gedanken wenden: volle und freie Kommunikation; Konsensus statt Zwang oder Kompromiß als Mittel zur Konfliktregelung; Einfluß durch technische Kompetenz statt Prärogative der Macht; eine Atmosphäre, die neben aufgabenorientiertem Handeln auch emotionalen Ausdruck gestattet und schließlich ein "basically human bias". Ihre These lautet noch, daß die so verstandene Demokratie eine funktionale Notwendigkeit werde "whenever a social system is competing for survival under conditions of chronic change" (ebenda, 53), während in einem kurz zuvor veröffentlichten Artikel Leavitt (1962) schon die partielle funktionale Rehabilitierung der autoritären "unhuman organization" einleitet. In typischer, aus der damaligen ökonomischen Gesamtsituation und den NHR-Vorstellungen erklärlicher Verfehlung der tatsächlichen Kriterien des Wandels behaupten Slater und Bennis, daß Profit, Kostendenken etc. gegenüber der raschen Neuanpassung an die sich wandelnden Bedingungen zu sekundären Momenten würden (Slater and Bennis 1964,53). Die gänzliche Abkehr von der bei Benne abstrakt noch als demokratisches Grundprinzip ins Zentrum gestellten Forderung, daß der Mensch als Zweck aller sozialen Einrichtungen diese auch selbst bestimmen müsse, kommt zum Vorschein, wenn Slater und Bennis als retardierende Faktoren der von ihnen begrüßten Entwicklung die "obsolete individuals" anführen. Es kann nicht darum gehen, das deskriptive Zutreffen der von Slater und Bennis gegebenen Skizzierung einiger Momente der gegenwärtigen Situation der Individuen in der spätkapitalistischen Gesellschaft zu bestreiten: "We are now beginning an era where a man's knowledge and approach can become obsolete before he has even begun the career for which he was trained (...) We are living in an era which could be characterized as a runaway inflation of

knowledge and skill, and it is this which is perhaps responsible for the feelings of futility, alienation and lack of individual worth which are said to characterized our time". (ebenda, 54) Typisch für die inhaltliche Entleerung der technokratischen Demokratie-Preisung ist jedoch die affirmative Verdoppelung des Resultats der naturwüchsigen Entwicklung der spätkapitalistischen Gesellschaft durch Bennis und Slater, die, sich mit der Unabänderlichkeit dieses Prozesses identifizierend, eigens unterstreichen, daß unter diesen Bedingungen "the individual is of relatively little significance" (ebenda). Die Widersprüchlichkeit, denselben Entwicklungsprozeß als umfassenden Demokratisierungsvorgang zu preisen und zugleich die dadurch stattfindende Verurteilung der Individuen zur Bedeutungslosigkeit zustimmend zu notieren, kommt den Autoren anscheinend nicht zu Bewußtsein. Sie propagieren vielmehr gerade die universale Austauschbarkeit und Fungibilität der Individuen, ihre ständige Bereitschaft zu allseitiger fremdbestimmter Anpassung an "this kind of uncontrollable rapid change" als Demokratisierung (ebenda). Die Herausbildung des "organization man", wie Whyte den modernen konformistischen Typus genannt hat (Whyte 1956) sehen Slater und Bennis durchaus als positiven Teilaspekt der Demokratie. Oberster Wert der Autoren ist "change", die Veränderung an sich ist ihnen Selbstzweck geworden, und was auf diesen Selbstzweck funktional bezogen werden kann, nennen sie Demokratie. Entsprechend diesem Verfahrensprinzip müssen sie die "uncommitted" zum exemplarischen Menschentyp glorifizieren, Menschen, die zu Fragen der gesellschaftlichen Realität und ihrer Entwicklung, das heißt zur Basis ihrer eigenen Entwicklung als Individuen, in nichts eine intrinsische Beziehung haben und den Wandel als solchen als positiv zu erleben vermögen, auch wenn sie ihn in keiner Weise bestimmen können (ebenda, 57): "Democracy is a superior technique for making more available the uncommitted. The price it extracts is the price of uninvolvement, alienation and skepticism. The benefit that it gives is flexibility and the joy of confronting new dilemmas." (ebenda)

Der Verdacht ist nicht von der Hand zu weisen, daß die Autoren als "benefit" dieser Entwicklung einfach Euphemismen dessen verwenden, was sie zuvor zutreffend als ihren menschlichen Preis bezeichnet haben. R. Tannenbaum, Weschler und Massarik drücken zumindest den Stress-Charakter rapiden und unkontrollierten Wandels aus, wenn sie auf die Wahrscheinlichkeit seiner ursächlichen Beziehung zur Zunahme psychosomatischer Erkrankungen verweisen (R.Tannenbaum, Weschler and Massarik 1961,82) (Als Erläuterung zur frustrierenden Auswirkung die-

ser Art "Demokratie" auf Kosten des Individuums können einige Bemerkungen aus einem Aufsatz von Bennis dienen, in dem dieser schreibt, die künftige organisch-adaptive, das heißt "demokratische" Struktur werde seiner Ansicht nach die Individuen zwingen zu lernen, "bei der Arbeit schnell zu intensiveren Beziehungen untereinander zu kommen, andererseits aber sich mit dem Verlust dauerhafterer Beziehungen abzufinden", sowie eine zunehmende Unbestimmtheit der Rollen zu ertragen. In der Bewältigung dieser Entwicklungen liege "das Ziel der Reife, das der erfolgreiche Manager erreicht haben muß". Die Berufsaufgabe der Frau in dieser Epoche liege darin, für Stabilität und Kontinuität zu sorgen. (Bennis 1970a, 18f))

Slater und Bennis bilden hierin keinen Sonderfall; ihre Haltung gegenüber den Individuen reiht sich in eine Umorientierung der NHR-Autoren, die man geradezu als Lob von Frustration und Konflikt bezeichnen könnte. So sucht Argyris, der 1957 in "Personality and Organization" eine individuumzentrierte, humanistische Kritik der formalen Organisation entwickelte, das humanistische Pathos in der Mitte der 60er Jahre für eine inhaltlich entgegengesetzte Position zu bewahren, indem er Konflikt und Frustration als "challenge" für das Individuum, als Herausforderung zum psychischen Wachstum interpretiert (Argyris 1964 b, ch.1) Diese globale apologetische Umdeutung der entfremdeten Situation der Individuen basiert auf der Verwischung des fundamentalen Unterschieds zwischen produktiven Spannungen, die eine an objektiven Problemen sich abarbeitende Selbstverwirklichung impliziert und den psychischen Folgen perennierender Restriktion psychosozialer Entfaltung und Autonomie der Individuen. In einer, in diesem Zusammenhang interessanten Passage der "Grundrisse" hebt Marx gegen Fourier hervor, daß Selbstverwirklichung des Individuums, das Arbeiten zur Erreichung selbstgesetzter Zwecke keineswegs "bloßer Spaß sei, bloßes amusement, wie Fourier es sehr grisettenmäßig naiv auffaßt. Wirklich freies Arbeiten, zum Beispiel Komponieren, ist grade zugleich verdammtester Ernst, intensivste Anstrengung" (Marx 1953, 505). Die Verwandlung der Arbeit der materiellen Produktion der vergesellschafteten Individuen in solche freie Arbeit setzt nach Marx als ihre Bedingungen voraus, "daß 1) ihr gesellschaftlicher Charakter gesetzt ist, 2) daß sie wissenschaftlichen Charakters, zugleich allgemeine Arbeit ist, nicht Anstrengung des Menschen als bestimmt dressierter Naturkraft, sondern als Subjekt, das in dem Produktionsprozeß nicht in bloß natürlicher, naturwüchsiger Form, sondern als alle Naturkräfte regelnde Tätigkeit erscheint." (ebenda) Die von solcher, als Herausforderung der eigenen Fähigkeiten der In-

dividuen sich auswirkenden selbstbestimmten kollektiven und individuellen Anstrengung ausgehende produktive Spannung verfehlt Argyris, weil er die Entfremdungsbasis der historischen Organisationsform nur partiell, und psychologisch verengt, berücksichtigt. Darum kann er auch die von ihm selbst angesprochene Unterscheidung zwischen produktiver und lähmender Spannung nicht adäquat integrieren, deren Unterscheidungsmerkmal er im Vorhandensein oder Fehlen von Kontrollmöglichkeiten seitens der Individuen erblickt (Argyris (1967),202). Diese Differenzierung kann Argyris nicht transparent machen für die spezifischen sozialen Bedingungen lähmender Spannungen und Konflikte. Zur Skepsis gegenüber der Konfliktverherrlichung fordern auch die Ausführungen Lynds auf, der bei der Diskussion grundlegender menschlicher Bedürfnisstrukturen darauf hinweist, daß Risiko und Ungewißheit nur an bestimmten individuellen Entwicklungspunkten und in der Perspektive der Gewinnung erweiterter Selbstbestimmung "exhilarating" sein können, dagegen "when risk is continuous or forced upon one the personality is put under unwelcome stress, which invites discomfort, demoralization, and regression." (Lynd (1939),194f)

Die Idealisierung der sozialen und organisatorischen Frustrationserfahrung der Individuen durch die Protagonisten des geplanten Organisationswandels ist nicht losgelöst zu sehen von ihrem Verzicht auf eine kritische Reflexion des sozioökonomischen Wandels selbst. Gebert sieht es als grundsätzliches Problem des Laboratoriumstrainings, daß Veränderung in der Regel von vornherein positiv, Widerstand gegen Veränderung dagegen negativ beurteilt wird, und stellt die Frage, ob nicht auch Widerstand unter Umständen als positives Merkmal im Sinne von Autonomie zu begreifen sei (Gebert 1972,174). Mit dieser, das Verhältnis zwischen Individuen und naturwüchsigem Wandel problematisierenden Frage ist der Entfremdungsaspekt angedeutet, der dem Veränderungsprozeß unter kapitalistischer Formbestimmtheit seine Prägung gibt: es ist ein Wandel, der sich unabhängig und von den Individuen unkontrolliert vollzieht, die gleichwohl seinen Zwängen und Anforderungen praktisch unterworfen sind. Burns und Stalker scheinen die einzigen Autoren im Umkreis der neueren organisationstheoretischen Bemühungen, die diesen antagonistischen Charakter des modernen Fortschritts nicht verdrängen; er gerinnt ihnen aber - ähnlich der Haltung M.Webers zur Bürokratie - zum tragisch-unabwendbaren Schicksal der Individuen. Burns und Stalker sehen jedenfalls, daß die aktuelle Beschleunigung des technologischen und sozioökonomischen Wandels "denotes a greater subjection of the intellectual, emotional, and moral content of the individuals life to the ends presented by the working

organizations of the society in which he exists" (Burns and Stalker 1961,11). Während Slater und Bennis die Zweifel an der Kongruenz zwischen den Anforderungen des beschleunigten Wandels und den Bedürfnissen individueller Konsistenz und Entfaltung durch das Bejubeln von Veränderung als solcher zu übertönen suchen, konstatieren Burns und Stalker nüchtern den illusionären Charakter der Hoffnung auf eine gemeinsame Lösung des Reziprozitätsdilemmas und des externen Anpassungsproblems unter spätkapitalistischen Bedingungen, denn "developing a system of organized industrial activity capable of surviving under the competitive pressures of technical progress (...) is paid for by the increased constraint on the individual's existence" (ebenda). Burns und Stalker verwenden zur Kennzeichnung dieses Druckes auf die Individuen explizit den Entfremdungsbegriff: "men's conduct becomes increasingly 'alienated', 'work for a system they do not control, which operates as an independent power to which individuals must submit' (Marcuse)" (ebenda). Direkt gegen die Change-Euphorie ist ihre Bemerkung gerichtet, daß "such submission is all the more absolute when it is made voluntarily, even enthusiastically" (ebenda). Adorno führt den gebrochenen Charakter des kapitalistisch bestimmten Wandels aus, dem eine zutiefst statische Dynamik eignet, die Marx durch den Prozeß der unter dem Stachel der Konkurrenz vorangetriebenen Rationalisierungsprozesse der Produktion des relativen Mehrwerts und die mit dieser verknüpfte reelle Subsumption der Arbeitsprozesse unter die Verwertungsimperative begründet sieht (Adorno (1961),236ff; Marx 1968,4.Abschnitt). Der eindimensionale naturwüchsige Charakter des kapitalistischen Wandels, seine durch den Fixpunkt der Gewinnerwirtschaftung bedingte statische Grundzug findet einen, theoretisch freilich undurchdrungenen, organisationsbezogenen Ausdruck in dem Hinweis Blaus, wonach "the stable arrangement of organizational objectives depends on perpetual change in bureaucratic structure" (Blau, zitiert nach Spencer and Sofer 1964,39; ähnlich auch Mayntz 1963,64f; auf diese widersprüchliche Einheit von Statik und Dynamik scheint auch der französische Esprit die Wendung zugeschnitten zu haben: "plus ca change, plus c'est la meme chose.")

Neben der Apotheose des unkontrollierten Wandels und der Unterwerfung der Individuen unter ihn nimmt sich die Form, in der Benne, Bennis und Chin (1968) die technokratische Ausrichtung der "Planung des Wandels in Amerika" einführen, subtil und zurückhaltend aus. Der Grundton dieses Aufsatzes ist gedämpft und eher skeptisch. Die Autoren konstatieren die Existenz von Planung; sie gehen, Mannheims Forderung als verwirklicht unterstellend, davon aus, daß "Laissez-

faire has been widely abandoned in practice as a principle of social management, whatever ghostly existence it yet enjoys in political platforms and pronouncements." (Benne, Bennis and Chin 1968,30) Im Gegensatz zu ihren eigenen früheren Äußerungen und denen anderer Protagonisten des geplanten Wandels halten die Autoren es für nicht mehr notwendig, sich für eine demokratische Weise der Planung zu engagieren, vielmehr stellen sie erleichtert fest, daß ein "shift of many questions about planned change from an ideology to a 'technical' form" stattgefunden habe (ebenda,31). Dem technokratischen Glauben an die Herrschaft von Sachzwängen, die nur noch Dispute über technisch-instrumentelle Fragen zulasse, liegt freilich die Verdrängung der Zieldimension des Wandels zugrunde; ihre dennoch existierende latente Unsicherheit über die Richtung des Wandels suchen die Autoren durch die Haltung eines irrationalistischen Relativismus zu überdecken: "can value and ideological differences be settled rationally at all? Is there an irreducible surd or irrationality that dogs all of the choices of man?" (ebenda,32)

Das praktische Ergebnis bleibt freilich dasselbe, ob der Wandel nun wie von Slater und Bennis als Selbstzweck gefeiert oder ob er wie von Benne, Bennis und Chin als Ausfluß rational nicht begründbarer, aber auch nicht kritisierbarer Entscheidungen hingestellt wird. Unter beiden Perspektiven sehen sich die Spezialisten des geplanten Wandels veranlaßt, sich in den Dienst der Veränderungsprozesse im Rahmen unhinterfragter bestehender Interessenstrukturen zu integrieren.

8.4 Implizit gesellschaftskritische Momente in NHR-Modellen

Die Vernachlässigung der gegenüber ihren Werten und Zielen negativ einzuschätzenden Bedingungen der sozio-ökonomischen Umwelt durch die Protagonisten des Laboratoriumstrainings ist umso erstaunlicher, als verschiedene dieser Autoren Modelle entwickelt haben, die zur Diagnostizierung wesentlicher psychosozialer Auswirkungen der kapitalistischen Grundstruktur nicht nur ausreichen, sondern diese zum Teil selber schon aussprechen.

So stößt Argyris in einer Analyse der Bedingungen, die die Entwicklung interpersoneller Kompetenz begünstigen oder hemmen auf die übertragende Bedeutung bestimmter Aspekte sozialer Systeme (Argyris 1968b). Interpersonelle Kompetenz als eine situationsabhängige Fähigkeit setzt die Praktizierung von Offenheit durch das Individuum voraus, ohne die es nicht zu einer adäquaten Diagnostizierung neuer Situationen und der Entwicklung auf diese abgestimmten kommunikativen Verhaltens gelangen kann. Ob die Persönlichkeit des Individuum aber auf die Entfaltung im Sinne eines offenen Systems hin tendiert oder aber als geschlossenes System verharret, sieht Argyris davon abhängig, ob das Individuum das Gefühl haben kann, daß seine Überlebensprobleme gelöst sind und sein gegenwärtiges Verhalten nicht bestimmen (Argyris 1968 b, 762). Der Druck nicht gelöster Überlebensprobleme veranlaßt das Individuum zur Erstarrung in der Verteidigungsstellung eines geschlossenen Systems. Ausmaß und Charakter von Offenheit und Geschlossenheit individueller Persönlichkeitssysteme sieht Argyris durch verschiedene Momente bestimmt (ebenda, 764f):

- a) Die Situation, in der das Individuum sich befindet. Wenn die Situation tatsächlich drohenden Charakter hat, kann Abschließung eine funktionale Reaktionsweise darstellen. Solche Situationen werden von geschlossenen sozialen Systemen erzeugt, die auf die Verstärkung der Überlebensorientierung der Individuen angelegt sind. Den darauf reagierenden Typus individueller Abschließung nennt Argyris extern, um seine primäre Genese durch das soziale System zu unterstreichen. Bedeutsam ist, daß ein Individuum, das sich aus solchen äußeren Gründen abschließt, die Werte des geschlossenen Systems nicht bis zu dem Punkt internalisiert, daß es nicht mehr interessiert wäre, Abschließung von Offenheit zu unterscheiden. Das Individuum kann sich, in Abhängigkeit von der Situation von geschlossenem zu offenem Verhalten - und umgekehrt - hinbewegen. In einer T-Gruppe, so Argyris, wird ein extern geschlossenes Mitglied sich nur solange gegen Offenheit sperren, bis es die sichere Überzeugung gewonnen hat, daß die T-Gruppe wirklich ein offenes System ist. Ein Individuum dagegen, das das reaktive Verhalten der Abschließung über Situationen tatsächlich existierender Bedrohung hinaus generalisiert und auch beibehält, wenn es einer Situation sich gegenüber sieht, in der Offenheit funktional ist, bezeichnet Argyris als intern geschlossen. Wichtig ist aber der Hinweis, daß auch dieser Typus primär durch den Druck externer Bedrohung zur Reaktion der Abschließung veranlaßt wurde.

- b) Der Übergang vom externen zum internen Typ der Geschlossenheit ist nicht zuletzt auch abhängig von der Dauer der Bedrohung. Einer kurzen Dauer entspricht eine momentane, einer langen Dauer eine permanente, zum internen Typ tendierende Abschließung.
- c) Von Bedeutung ist auch, ob die Bedrohung sich auf periphere Persönlichkeitsaspekte beschränkt oder für das Individuum zentrale Bereiche betrifft.
- d) Als weiteren Punkt führt Argyris die Differenzierung an, ob die Quelle der Bedrohung von innen oder von außen wirke. Doch scheint Argyris hier nicht zu erkennen, daß intrapsychische Bedrohungen letztlich, wie Freud (zum Beispiel 1926) nachgewiesen hat, Verinnerlichungen antizipierter Vergegenwärtigungen externer Bedrohungen sind, auch wenn dem Individuum diese Beziehung nicht mehr bewußt ist oder noch nie bewußt war.
- e) Als letzten Faktor erwähnt Argyris den Grad der Kontrolle, den das Individuum über die Bedrohung ausüben kann. Je geringer die Kontrollierbarkeit, umso größer die Wahrscheinlichkeit der Abschließung des Individuums. Freilich ist dabei zu bedenken, daß eine Bedrohung ja gerade die Nicht-Kontrollierbarkeit durch den Bedrohten voraussetzt, sonst wird sie ja nicht als solche erfahren. Andererseits ist der Hinweis von Argyris nicht belanglos, insofern ein Individuum sich aus einem Zustand der Unmöglichkeit, Kontrolle auszuüben, zu einem Zustand der Kontrollfähigkeit entwickeln oder darauf hinarbeiten kann.

Nach der Aufzählung dieser Verursachungsmomente geschlossener Verhaltenssysteme unternimmt Argyris nicht den naheliegenden analytischen Schritt, geschlossene soziale Systeme, die der Entstehung externer Abschließung und indirekt auch der internen zugrundeliegen, zu identifizieren und ihre Verbreitung und Bedeutung zu untersuchen. Argyris verengt die Problematik in seinem Fazit auf einen subjektivistischen Rahmen, der die zuvor dargestellten Verursachungszusammenhänge geradezu ignoriert. Er fällt nämlich unvermittelt auf den engen und artifiziellen Rahmen der T-Gruppe zurück, in dem durch die typischen Merkmale der traditionellen T-Gruppe - minimal evaluatives Feedback, Prozeßorientierung etc. - sowohl die Ermöglichung offenen, auf Kompetenzsteigerung ausgerichteten Verhaltens als auch ein wirksames Transfer über diese Lernsituation hinaus gefördert sieht. Diese Vorstellung vergißt die zuvor gegebene Analyse der negativen, Abschließungsverhalten induzierenden Umweltbedingungen, beziehungsweise Argy-

ris scheint tatsächlich zu unterstellen, diese seien durch die subjektive Orientierung der einzelnen Individuen konstituiert und könnten auf die Weise individueller Neu-Orientierung auch behoben werden. In diese Richtung weist zumindest der beiläufig geäußerte Satz, daß "empirical evidence has been presented that there seems to be a general tendency for people to create social systems that are closed and reward survival orientations" (ebenda, 764), wobei sich Argyris auf seine eigenen Arbeiten über den kompetenzhemmenden Einfluß der "bürokratischen Werte" bezieht (Argyris 1962, 1965, 1966). Abgesehen davon, daß in diesen Arbeiten die bürokratischen Werte gerade auch als Ausdruck von Strukturprinzipien bestimmt werden, so hat die Erfolglosigkeit der meisten Transferbemühungen der traditionellen T-Gruppen die Unzulänglichkeit einer subjektivistischen Konzeption demonstriert.

Dieser Erfahrung und dem von Argyris entwickelten Zusammenhang von Bedrohung und Persönlichkeitsabschließung angemessener erscheint die bewußte Zurkenntnisnahme der den kapitalistischen Grundstrukturen inhärierenden sozialen und psychischen Bedrohung der lohnabhängigen Individuen. Im Anfangsteil dieser Arbeit sind die wesentlichen Mechanismen der durch die kapitalistische Lohnarbeit verursachten Entfremdung der arbeitenden Individuen aufgewiesen worden. Es sei hier nur die umfassende psychosoziale Bedeutung der tiefgreifenden Abhängigkeit erwähnt, in der sich die Lohnarbeiter befinden, eine Abhängigkeit, die durch die Existenz gewerkschaftlicher Organisationen und unter deren Druck eingeführter staatlicher Sozialgesetzgebung zwar gemildert, aber nicht aufgehoben werden kann. Die Beschäftigten sind abhängig vom einzelnen, sie beschäftigenden Unternehmen, auf dessen Zwecke und geschäftliche Politik sie keinen Einfluß haben. Durch die Aktivitäten des Unternehmens hindurch sind sie abhängig von den anonymen Zwängen der kapitalistischen Konkurrenz im nationalen und internationalen Maßstab, den mit ihr gesetzten unvermeidbaren zyklischen Schwankungen der Konjunktur und, damit verbunden, den Fluktuationen des Arbeitsmarktes. Die lohnabhängigen Individuen haben als Vereinzelte in ihrem Arbeitsbereich kaum einen, sei es auch nur minimalen Grad an Kontrolle über diese Faktoren und Entwicklungen. Die Individuen, deren Gesamtheit den unbewußten Träger des ihnen entfremdeten sozio-ökonomischen Zusammenhangs darstellt, sind Objekte des Marktes, so sehr sie sich in ihrer Vorstellung für das Subjekt beim Verkauf ihrer Ware Arbeitskraft halten mögen, als fungierende Lohnarbeiter sind sie Objekt des Unternehmens und seiner Organisationsstruktur, die sich durch die Fremdbestimmtheit ihres

Willens und Arbeitens hindurch "am Leben erhalten". Als ständige latente oder manifeste Drohung schwebt über den Individuen die Drohung der konjunkturellen oder strukturellen Arbeitslosigkeit, die mit dem Entzug beziehungsweise einer qualitativen Verschlechterung der ökonomischen Basis der Existenz die soziale Identität der Individuen nachhaltig erschüttert und auf die Dauer zersetzen kann; verschiedene empirische Untersuchungen belegen diese aus der theoretischen Analyse der Verkettung von Psychischem und Sozialem sich ergebende Erkenntnis (siehe zum Beispiel die bei Sherif und Cantril (1949, 247, 400 fff) und Viteles (1953, ch. 16) angeführten Untersuchungsergebnisse).

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die wesentlichen Momente der kapitalistischen Produktionsweise ein soziales System konstituieren, das die Individuen mit ständiger Unsicherheit und Abhängigkeit bedroht, wodurch die Individuen in relevanten Bereichen ihrer Persönlichkeit und Existenz betroffen werden, ohne daß ihnen die kapitalistischen Funktionsprinzipien eine Chance zur Kontrolle dieser Bedrohung einräumen, deren akutes Ausmaß in letzter Instanz von den anonymen Zwängen der interdependenten Schwankungen von Profitraten, Märkten und Investitionen abhängt. Die Bedrohung und ihre Kontinuität erzeugt nach dem von Argyris dargestellten Zusammenhang in den von ihr Betroffenen eine Entwicklung externer Abschließung als funktionale Reaktion auf ein soziales System, das das soziale Überleben zu einer ständigen prekären Aufgabe macht.

Differenzierter und expliziter als bei Argyris kommen charakteristische Momente der kapitalistischen Grundstruktur in der Gegenüberstellung von primärer und sekundärer Anpassung und Mentalität bei Shepard zum Ausdruck (Shepard 1965). Shepard sieht die primäre Anpassung durch die Herrschaft instrumenteller Beziehungen gekennzeichnet; die Geltung der Individuen und ihrer Umwelt bemißt sich zentral nach ihrem Wert in bezug auf Austauschprozesse. Entsprechend wird in der "primary mentality" das Leben als "game of mutual exploitation" im Kampf um knappe Güter erfahren. Der dominierenden Verfolgung der jeweiligen Einzelinteressen korrespondiert die Hoffnung auf Regulation des Gesamtzusammenhangs durch die anonyme Regulation der "invisible hand". Zwang und Kompromiß sind die Quellen der Ordnung in dieser Welt wechselseitiger Bedrohung. Shepard erkennt das Paradox, das darin besteht, Kooperation nach Prinzipien der primären Mentalität zu gestalten, wodurch eine antagonistische Kooperation sich ergeben muß (Shepard 1965, 1120). Die nach Prinzipien der primären Mentalität

konstituierte Organisation produzierte Organisation produziert Entfremdung für die Organisierten.

Die sekundäre Anpassung basiert demgegenüber auf der Versöhnung der Erhaltung des Selbst und der Gattung in der Umwelt (ebenda 1116f). Die sekundäre Mentalität ist auf die Schaffung von Systemen der Kooperation und des Konsensus und eine Ökonomie des Überflusses gerichtet. Kontrolle basiert auf der Übereinstimmung über Ziele zusammen mit einem Selbststeuerung ermöglichenden Kommunikationssystem (ebenda 1129).

Aus der Perspektive der sekundären Mentalität stellen die Lösungen der primären Mentalität - Zwang und Kompromiß - lediglich eine Klasse möglicher Lösungen und zwar unter Bedingungen gegenseitiger Bedrohung dar; sie lassen sich als eine Stufe blockierter Entwicklung begreifen.

Aber in ähnlicher Weise wie Argyris bricht auch Shepard die Linie seiner Analyse ab, indem er unvermittelt von der Erörterung von primärer und sekundärer Mentalität als Eigenschaften sozialer Systeme überspringt zu Prinzipien sekundärer Mentalität als Mittel zur Beförderung des Wandels interpersoneller Beziehungen, wobei wiederum die T-Gruppe als exemplarisches Medium zu diesem Zweck erscheint.

Shepard geht insofern weiter als Argyris, als er die Unzulänglichkeit individuumszentrierter Trainingsbemühungen für die Veränderung organisatorischer Strukturen ausspricht und eine Reedukation der Organisation fordert, denn "the forces which provide stability in a coercion/compromise structure are not matters of individual perception only. They are real in the sense that a compensation system or a status system is real. They can be changed, but while they exist in a present form they are part of the social reality to which individuals must adapt." (ebenda, 1136). Aber während Argyris implizit schon das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation optimistisch zugunsten des Individuums überschätzte, so scheint Shepard bezüglich des Verhältnisses zwischen der kapitalistischen Organisation und ihrer Verflechtung in das sozio-ökonomische Ganze den analogen Irrtum zu begehen, indem er die einzelne Organisation als autonomes Zentrum primärer Mentalität betrachtet, das durch eine nach Prinzipien sekundärer Mentalität gestellte organisationsbezogene Veränderungsstrategie auf das Geleise sekundärer Funktionsprinzipien umgesetzt werden könne; außer Acht bleibt der, der einzelnen Organisation nur beschränkte intraorganisatorische Freiheitsgrade

lassende Interaktionszusammenhang mit dem Ensemble der anderen organisatorischen Einheiten. Shepard propagiert das family-Laboratorium - dies eine Ausnahme unter seinen Befürwortern - ohne Verzicht auf die Zielsetzung der sekundären Mentalität. Doch ändert dies nichts an der Erfahrung, daß die massiven Einflüsse der kapitalistischen Unternehmensstruktur und ihrer Umwelt stärker sind als die guten Intentionen eines Trainerstabes, diesem gewissermaßen das Instrument in seiner Hand umdrehen und ihm eine andere Zielrichtung geben, die der oben beschriebenen Anpassung der family-Laboratorien an die Werte der Organisation, anstatt der von Shepards Optimismus erwarteten Anpassung der ganzen Organisation an die Werte von Kooperation und Konsensus. (Ähnliche und in vergleichbarer Weise abbrechende Kategorisierungen negativer Umweltbedingungen oder -strukturen finden sich bei Gibb (1964;1968), der persuasive und partizipative Technologien und "defensive" und "supportive climates" einander gegenüberstellt und bei Bennis, Schein, Steele und Berle (1968,355 ff) die defensive und positive Identifikation unterscheiden und als Ursachen der defensiven Identifikation erzwungene Veränderungen und positionsbezogene Rollen anführen.)

Davis unterwirft die in diesem Abbrechen der analytischen Linie zum Ausdruck kommende Inkohärenz und Ambiguität der von ihm zur "konsensuell-demokratischen" Schule zusammengefaßten NHR- und Laboratoriumsansätze einer harten Kritik: "the theory seems concerned to commend for the enterprise a 'secondary mentality' model, grounded in collaboration|consensus, as a means toward organizational success, defined and determind by the criteria of a 'primary mentality'(coercion-compromise) economic world." (Davis 1969,276) Damit hebt Davis die Inkongruenz der intraorganisatorischen Orientierung der Verfechter des Laboratoriumstrainings zu ihrer Einstellung zum Funktionieren des Makrosystems hervor, das die kapitalistische Wirtschaft darstellt: "a system in which the emphasis remains on competitiveness, acquisitiveness, exploitative relationships and material status differentiations." (ebenda) Davis konkretisiert weitere Aspekte der Einengung ihres eigenen Demokratisierungs- und Humanisierungsansatzes durch die Theoretiker und Praktiker des geplanten Organisationswandels. Zunächst fragt er nach Tiefe und Implikationen eines wirklichen Übergangs von einem intraorganisatorischen "transitive power"-Modell zu einem "reciprocal influence"-Modell: "What, for instance, is to happen about the traditional superior-subordinate money relationship? Gross differentials in income and wealth, and in the styles of living that go with them, are certainly found to provide a

crucial impediment to open and frank communication between social groups". (Davis 1969,278) Das heißt Davis sieht eine wechselseitige Entsprechung zwischen der intraorganisatorischen Gestaltung von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen nach konsensuell-demokratischen Prinzipien und einem Prozess der "salary/wage equalization" (ebenda), eine von den Organisationsreformern nicht einmal in ihren theoretischen Diskussionen in Erwägung gezogene Möglichkeit - was Davis als eine "important as well as intriguing omission" bezeichnet. (ebenda) (Davis stellt diese Fragen freilich zu einer Zeit, da die meisten organisationsbezogen arbeitenden Vertreter der Laboratoriumsbewegung und des weiteren NHR-Ansatzes die konsequent auf Organisationsdemokratie eingestellte Position verlassen und eine, dem praktisch angepaßteren Pol der von Davis konstatierten Inkongruenz zwischen Theorie und Praxis entsprechende neue Position bezogen haben.)

Auf einige weitere Inkongruenzen zwischen Programm und Verfahrenseigentümlichkeiten der Laboratoriumsbewegung und der "autoritären Umwelt" weist G.Strauss (1968) hin; da er sich eher mit der letzteren identifiziert, neigt seine Kritik freilich in eine Richtung, die der von Davis entgegengesetzt ist. So betont Strauss, daß der intraorganisatorischen Harmonie, die die NHR-Verfechter anstrebten, mehr im Wege stehe als interpersonelle Kommunikationsblöcke: "as long as objectively zero-sum-gain conditions exist, issues can be resolved only through compromise, regardless of the amount of good will involved" (Strauss (1968),116), während dem Laboratoriums-Ansatz gerade die Annahme zugrunde liegt, die Bedingungen eines Nullsummen-Spiels - wo ein Partner nur auf Kosten des anderen gewinnen kann -, ohne sie auf ihre Objektivität hin zu prüfen, gewissermaßen allein durch eine mentale Konversion außer Kraft setzen zu können. Konflikte, darin sieht Strauss den NHR-Ansatz der traditionellen Human-Relations-Schule Mayos folgen, werden psychologisiert und als Ergebnis unreifer interpersoneller Beziehungen begriffen (ebenda, 114).

Die Annahme, daß Konflikte, wenn sie durch OD-Verfahren einer expliziten Diskussion zugeführt werden, sich allein durch analytische Problemlösemethoden ohne Einsatz machbezogener Verfahren beheben ließen, übersieht, daß solche Techniken "are valid only to the extent that the parties are in fundamental agreement as to goals (though they may differ as to means)" (ebenda, 117).

Da, wie Pondy formuliert, "it is impossible to understand conflict without identifying self-interests" (Pondy 1969,502), dies aber die Harmonisierungstendenz nicht zuläßt, kann der gewerkschaftlichen Organisation der Beschäftigten unter den Prämissen der OD-Ansätze kaum ein theoretisch und praktisch adäquater Stellenwert eingeräumt werden (Strauss (1968),111). Indem der neuere wie der traditionelle Human-Relations-Ansatz von einer prinzipiellen Orientierung auf die Werte der "key people" der Organisation, das Topmanagement ausgeht, ist es ihm kaum möglich, eine Organisation, die wesentlich als Widerstandsorganisation der Arbeitenden entstanden ist mit dem Ziel der Verteidigung ihrer elementaren Interessen und Werte gegen die an dem Profitziel ausgerichtete Unternehmenspolitik, ihrem Selbstverständnis und ihrer realen Rolle entsprechend zu akzeptieren. Die Kombination von Managementorientierung, Postulat der Interessenharmonie und Einengung auf intraorganisatorische Zusammenhänge geben OD-Verfahren im Hinblick auf Management-Gewerkschaft-Beziehungen, auch wenn die Innovationsagenten dies subjektiv nicht intendieren, die objektive Funktion, die gewerkschaftlichen Organisationen im Sinne des Managements zu "integrieren" in eine vermeintliche Konsensus-Gemeinschaft des kapitalistischen Unternehmens. Als Beispiel mag die von Hampden-Turner in der Darstellung seiner existentialistischen Lerntheorie geschilderte und gefeierte Entwicklung dienen: "So impressed were union officers by the new understanding they were receiving from management that they volunteered to undergo Grid training. At about the same time they disaffiliated themselves from the International Union which provided the security they no longer needed but not the local autonomy which was now desired. So productive are the new relations between union and management that the latter is attempting to strengthen the union, while safeguarding its independence." (Hampden-Turner 1966,380) (Vgl. die Beschreibung eines ähnlichen "Union-Management Intergroup Laboratory" bei Blake, Mouton and Sloma (1970)) Wenn das Management sich um die Stärkung der Gewerkschaft und ihrer Unabhängigkeit bemüht, nachdem diese sich aus ihrem umfassenden Verband gelöst und auf die "lokale Autonomie" einer isolierten Unternehmensgewerkschaft umorientiert hat, dürfte unter der Unabhängigkeit der Gewerkschaft weniger die gegenüber dem Management als die Unabhängigkeit der lokalen Gewerkschaftsbürokratie gegenüber einer betriebsübergreifenden Interessenvertretung der Beschäftigten - eine solche würde nämlich automatisch die Abhängigkeit der lokalen Gewerkschaft vom Unternehmen wieder schwächen - und gegenüber dem Druck der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis zu verstehen sein.

8.5 Zur institutionsanalytischen Kritik des NTL-Laboratoriums: der Ansatz französischer Psychosoziologen

Der Blindheit der meisten Vertreter der Laboratoriumsbewegung für die Existenz und Wirkung umfassender gesellschaftlicher Herrschaftsstrukturen entspricht die fast völlige Vernachlässigung der institutionellen Dimension des Trainingslaboratoriums selbst. Der von NTL-Trainern vertretenen Position, daß "it is quite natural that participants should see staff as 'line' leaders of the laboratory organization" (Bradford, Gibb and Benne 1964,30) gilt vor allem die Kritik französischer Psychosoziologen, die die Reflexion der "inneren institutionellen Beziehung" als relevanten Bestandteil des Trainings betrachten (Lapassade 1970; 1972; siehe auch Pagès 1971). Ausgangspunkt dieser Kritik ist der Widerspruch zwischen dem Programm der Nichtdirektivität, das die traditionelle "Bethel-Pädagogik" jedoch nur auf der Ebene der T-Gruppen zu verwirklichen sich bemüht, während sie auf der Ebene der Gestaltung der Laboratoriumsstrukturen insgesamt, der Auswahl, Reihung und inhaltlichen Füllung der die T-Gruppen begleitenden Übungsgruppen, Vorträge und sonstigen Veranstaltungen direktiv, nach dem Vorbild traditionell bürokratischer Organisationen vorgeht: "es handelt sich um einen letzten Endes sehr traditionellen Stundenplan, der von den Trainern beschlossen wird, die die verschiedenen Formen des Lernens über den Tagesablauf und den ganzen Kurs verteilen" (Lapassade 1972,70). Lapassade wirft dem System von Bethel vor, daß seine Pädagogik nicht bis zur Analyse des institutionellen Ganzen fortschreite. "Alles geschieht so, als schränken die Trainer hier das Lernen der Seminarteilnehmer auf die Ebene der Kleingruppen ein, während das Ganze des Seminars nicht als eine umfassende Analysegruppe angesehen wird." (ebenda) Eben dieser Schritt ist aber notwendig, um den strukturellen Widerspruch zwischen nichtdirektiven und direktiven Elementen des Laboratoriums - wobei die direktiven, als die durch den regulierenden Gesamtkontext wirkenden eine latente Dominanz behalten - einer stringenten Auflösung zuzuführen. (Der emanzipatorische Impuls seiner Überlegungen läßt Lapassade nicht auf den Gedanken einer Lösung des Widerspruchs durch die bewußte Restriktion des nicht-direktiven Moments in der T-Gruppe kommen, wie dies durch die im family-Laboratorium erfolgende Anpassung an die äußere Struktur der Bezugsorganisation erfolgt.) Lapassade fordert deshalb die Verwandlung der Gruppenpädagogik der klassischen NTL-Richtung in eine institutionelle Pädagogik, die analog der Diagnose der inter-

personellen Beziehungen in Kleingruppen das Lernen einer institutionellen und strukturalen Analyse durch die Teilnehmer anstrebt (Lapassade 1970,131). Dadurch soll die Errungenschaft des psychosozialen Trainings, die Lapassade im wesentlichen in dem durch die T-Gruppe verkörperten Ansatz zu einer kollektiven Selbstanalyse erblickt, aus der psychologistischen Verengung befreit und auf die Reflexion der institutionellen Dimension verallgemeinert werden, die das Seminar insgesamt besitzt. Für die Realisierung seines Konzepts hält Lapassade die Einrichtung zweier Typen von Seminaren für notwendig: neben die "auf die Gruppe zentrierte Gruppe" oder T-Gruppe soll das "auf das Seminar zentrierte Seminar" treten, das der strukturbezogenen Selbstanalyse der inneren Institution des Laboratoriums aber auch der Analyse seiner äußeren institutionellen Beziehung zur Klientenorganisation dienen soll. Auf einer zweiten Stufe sollen die Teilnehmer in Seminaren der Selbstausbildung (autoformation) die Gesamtheit der pädagogischen Organisation selbst in die Hand nehmen (Lapassade 1970,132). Zu diesem Zweck bilden die Teilnehmer einen Delegiertenausschuß, der den Trainerstab als Ordnungskraft ablösen soll. Die Trainer werden zu Analytikern und Beratern. Dieses Modell erinnert in einigem an den Versuch der NTL-Laboratorien in den frühen 50er Jahren, die Unzufriedenheit der Teilnehmer mit der Gesamtorganisation des Laboratoriums durch die Bildung von "delegates councils" aufzufangen; aber während diese weder von dem Trainerstab noch den Teilnehmern ernstgenommen, sondern eher als "weiches" pädagogisches Lenkungsinstrument der Trainer aufgefaßt wurden, bilden die entsprechenden Einrichtungen einen integralen Bestandteil der auf konsequente Realisierung des Programms der Nicht-Direktivität zielenden institutionspädagogischen Konzeption Lapassades.

Die Ursache für die Nichtentwicklung der NTL-Laboratorien zu einer institutionellen Pädagogik sieht Lapassade im Zusammenwirken mehrerer Faktoren: einmal im eklektischen Psychologismus der Bethel-Trainer und in den technischen Schwierigkeiten, da die großen Gruppen nach weniger genau erfaßten und kontrollierbaren dynamischen Prozessen funktionieren; schließlich in strukturellen und kulturellen aus dem Gesamtzusammenhang der kapitalistischen Gesellschaft fließenden Faktoren, die von den Arbeitenden sowohl eine gewisse Initiative wie ein bestimmtes Maß an Unterwerfung unter die bestehenden Strukturen verlangt (Lapassade 1972,70f). Als funktionale Entsprechung zu dieser widersprüchlichen Aufgabe begreift Lapassade den praktischen Widerspruch zwischen nicht-direktiven Kleingruppen und direktivem Gesamtkontext des traditionellen Trainingslaboratoriums.

Dieser Aspekt der Anpassung an die immanenten Normen der kapitalistischen Grundstrukturen wird auch von Pagès als zentrales Moment seiner Eindrücke von "Bethel 1969" hervorgehoben (Pagès 1971). Unter dem Gesichtspunkt der von Lapassade angeführten widersprüchlichen Anforderungen - Initiative und zustimmende Anpassung - sieht Pagès die direktive, kontrollierende Funktion des Trainingsdesigns von zunehmender Bedeutung: "Die Zeit der Teilnehmer wurde in kleine Einheiten zerteilt, die von den Trainern kontrolliert wurden, wodurch den Teilnehmern Initiative und Kontrolle abgenommen wurde." (Pagès 1971, 118) Der umfassenden Planung der Laboratoriumsaktivitäten durch den Trainerstab, wie er sie in Bethel erfuhr, sieht Pagès drei Annahmen zugrundeliegen, nämlich daß die Planung eine Funktion des Trainerstabes sei und den Teilnehmern nur unter seiner Ägide gestattet werden kann; daß Planen eine rein rationale Tätigkeit sei, die keine verborgenen Aussagen über die Beziehung zwischen Stab und Teilnehmern enthalte und schließlich, daß Pläne in direkter und mechanischer Weise auf die Teilnehmer wirken (Pagès 1971, 119). Pagès begreift dieses Planungssystem als das Modell eines "wohlwollenden Despotismus", wobei der Stab die Entwicklung der Teilnehmer "zu ihrem eigenen Besten" dirigieren wolle. In emotionaler Hinsicht wird das direktive Verhalten des Stabes durch das Schutzbedürfnis der Teilnehmer und des Stabes selbst gegen die Risiken ungeplant konkreter Beziehungen gestützt, ein Bedürfnis, das durch die Existenz einer schützenden und zwingenden Autorität befriedigt wird. Pagès kritisiert nicht den Vorgang der Planung als solcher, sondern die Abwehr, die der Trainerstab gegen die Analyse der Schutzfunktion des Planes aufrichtet, wodurch ein Infragestellen der verordneten Planung als Ausgangspunkt für eine von den Teilnehmern ausgehende flexible Neuplanung verhindert wird (ebenda). Das Unterbleiben einer solchen Flexibilisierung des institutionellen Planungsvorgangs sieht Pagès - in inhaltlicher Übereinstimmung mit Lapassade - im Zusammenhang mit der objektiven Funktion, die das Laboratorium in der gegenwärtigen amerikanischen Gesellschaft ausfüllt. Das Agieren der Stabsgruppe als Wächter der Laboratoriumsnormen und ihrer offiziellen Auslegung hält ihre Herrschaftsposition in der Institution des Laboratoriums durch ständige Strukturierung der Arbeit aufrecht. Die dergestalt erreichte Einheit der "Laboratoriumsgemeinschaft" trägt einen Abwehrcharakter und ist "erkauft mit unterdrückten Konflikten, besonders den Sozialkonflikten zwischen Herrschern und Beherrschten. Als höchstes Ziel des Trainings erscheint die Wahrung der künstlich geeinten Gemeinschaft im andächtigen Kult ihrer Normen unter dem Zep-

ter der wohlwollenden Herrscher." (ebenda, 122) Die gesamtgesellschaftliche Funktion dieser Trainingspraxis sieht Pagès in der psychosozialen Absicherung der bestehenden Sozialstrukturen und der Vorstellung von der "geeinten hierarchischen Gesellschaft", das heißt der Legitimität der gesellschaftlichen Herrschaft. Diese Funktion ist nicht zwangsläufig auf die gegenwärtig etablierte Macht fixiert, sondern dient der grundsätzlichen Rechtfertigung von Hierarchie und Macht schlechthin.

Die falsch personalistische, seinen verschiedenen kulturellen Hintergrund völlig mißachtende Behandlung, die er in Bethel erfuhr - "Ich wurde behandelt, als sei ich ein Amerikaner mit der exotischen Eigenheit, Franzose zu sein, was etwa soviel bedeutete, als trüge ich ein Hemd ausgefallener Machart" (ebenda, 124) - veranlaßt Pagès, die kritische Institutionsanalyse des NTL-Laboratoriums auf die Beziehungen der amerikanischen NTL-Organisation insgesamt zu ihren internationalen Korrespondenz-Organisationen zu erweitern, etwa dem europäischen EIT (European Institute for Transnational Studies in Group and Organization Development) und den darin arbeitenden Wissenschaftlern. Pagès findet diese Beziehungen durch denselben verschleiert direktiven Grundzug geprägt, der sich ihm auch als bestimmend innerhalb des Trainingslaboratoriums zeigte. Er charakterisiert die Haltung der NTL zu Europa und der EIT als die eines "vorsichtigen Imperialismus", vergleichbar der Politik der USA gegenüber der OAS, der Organisation amerikanischer Staaten (ebenda, 125), was Pagès durch spezifische Merkmale der organisatorischen Beziehungen, wie die Zentrierung auf die amerikanische Methodik, die vorwiegend amerikanische Klientel in Gestalt amerikanischer multinational arbeitender Unternehmen und die Privilegierung des Englischen als Fachsprache, untermauert (ebenda, 126). Pagès zieht daraus den Schluß, daß der offiziell propagierte Glaube an eine weltweite Verständigung der Wissenschaftler ein konservativer Mythos sei, der die Verwirklichung dieses Ziels gerade erschwere, da er dazu diene, die bestehenden Machtverhältnisse zu schützen." Universale Verständigung unter Wissenschaftlern kann vielleicht dann erreicht werden, wenn die heutigen tatsächlichen Beziehungen analysiert werden und in Konsequenz daraus Änderungen der Machtverhältnisse und der Institutionen erfolgen." (ebenda, 127)

Von R. Lourau, einem weiteren französischen Psychosoziologen stammen Hinweise für eine kritische Reflexion der zentralen Beziehung des Laboratoriumsstabs zur herrschaftsbedingten Spaltung seiner Klienten-

organisation in Auftraggeber-Gruppe und Gruppe der wirklichen Laboratoriumsteilnehmer. In der "opposition entre le staff-client (groupe dirigeant qui a commandé l'intervention) et le groupe-client (ensemble des clients), c'est-à-dire l'opposition capitale entre dirigeants et dirigés" sieht Lourau "surgir la dialectique de l'instituant et de l'institué" (Lourau 1970,275). Die von Lourau entsprechend den Übertragungsphänomenen in der Psychoanalyse begriffene "institutionelle Übertragung" der Klienten und Teilnehmer speist sich aus diesen organisatorischen Spannungen, in die die "Sozio-Analytiker", wie Lourau die gruppendynamischen Praktiker nennt, unausweichlich durch den Abschluß eines Kontrakts mit der sie beauftragenden Gruppe hineingestellt werden. (Lourau entfaltet das sich zum Teil widerspruchsvolle Verhältnis zwischen "demande sociale" und "commande sociale d'intervention", das heißt zwischen Bedarf und Auftrag, analog dem Verhältnis zwischen Anforderungen des Arbeitsprozesses und Verwertungszwängen bei Marx und unter herrschaftskritischem Gesichtspunkt analog der Spaltung zwischen "Instituierten", das heißt den Institutionsobjekten, und herrschaftlich instituierender Instanz (ebenda,194f).)

Die Aufhellung der institutionellen Übertragung richtet sich auf die Beziehung zwischen den Klienten und ihren Institutionen und zwischen den Klienten und dem Sozio-Analytiker. In Weiterführung der Analogie zur psychoanalytischen Situation sieht Lourau letztere Beziehung zugleich als eine der Gegenübertragung des Analytikers, die insbesondere in der Beziehung zwischen Analytiker und den betreffenden Institutionen sich auswirkt. Die institutionelle Gegenübertragung des Sozio-Analytikers ist demnach auf drei Ebenen zu bewältigen: a) der Ebene der Reaktion des Analytikers auf die Klienten, die durch deren Differenzierungen hinsichtlich Status, Alter, Geschlecht, Rasse etc. bestimmt wird; b) der Ebene der Reaktion des Analytikers auf die Klientenorganisation als Institution, insofern sie sich in ein bestimmtes Institutionensystem einfügt; c) auf der Ebene der Reaktion des Analytikers auf seine eigene sozioanalytische Organisation (ebenda, 279f). Die Vernachlässigung der Reflexion dieser verschiedenen Übertragungs- und Gegenübertragungsbeziehungen, die mit Lourau bei den üblichen OD-Ansätzen fast durchweg festzustellen ist, produziert entweder eine "wilde" Intervention oder eine "intervention à fonction de réassurance" (ebenda, 280). Das Kennzeichnende des ersten Falles erblickt Lourau darin, daß die "institutionelle Provokation", die Aufdeckung der latenten Spannungen im Gefüge der Institution durch das Wirken des Sozioanalytikers, der die Struktur der Institution

"zum Reden zwingt" (ebenda, 283), ihr "acting-out institutionnel" herbeiführt, zum irrationalen Selbstzweck wird; den zweiten Fall sieht er dadurch bestimmt, daß "l'idéologie réformiste commande de façon aveugle, non explicitée", wodurch der Sozioanalytiker sich aus prinzipiellem institutionsbezogenem Konformismus selbst beschränkt und auf die kritische Funktion der institutionellen Provokation überhaupt verzichtet (ebenda, 280). Als Mittel zur Vermeidung beider fehlerhafter Strategien fordert Lourau die permanente Analyse des impliziten sozialen Bedarfs in seinem Verhältnis zum expliziten Auftrag der herrschenden Gruppe der Institution. Die Analyse des Bedarfs und der Nachfrage erfordert vor allem das Begreifen der Faktoren, die die Nachfrage bestimmen: die reale Situation der Klientenorganisation, ihre Beziehungen mit dem Gesamt des sozialen Systems, ihre internen und externen Widersprüche. Die Forderung der permanenten Reflexion der Beziehung zur Klientenorganisation richtet sich insbesondere auch auf die finanzielle Basis der sozio-analytischen Intervention: "la médiation la plus parlante et en même temps la plus cachée est le rapport financier qu'entretient l'analyste avec l'organisation-cliente." (ebenda, 277) Die vorherrschende Vernachlässigung und Verweigerung dieser Reflexion oder ihre technizistische Reduzierung auf die quantitative Frage der verschiedenen Tarife beeinträchtigt von vornherein die für die Sozioanalyse notwendige Beherrschung der ideologiekritischen Perspektive, die Lourau in der Bemerkung anspricht, daß "le substrat matériel, l'infrastructure organisationnelle de l'institution, sa matérialité, parlent plus fort que ses discours articulés" (ebenda, 281). Aber diese Sprache ist eine indirekte, gebrochene, zumal ihre Botschaften "sont dissimulés par le secret, par la canalisation de l'information, par les rationalisations idéologiques" (ebenda). Die Hinweise und kritischen Forderungen Louraus hinsichtlich einer sich selbst transparenten sozioanalytischen Intervention können durchweg als implizite Kritik am dominierenden angelsächsischen Interventionsmodell der prinzipiellen Identifikation mit der "key-group" der Organisation und deren offenen und verschlüsselten Interessen verstanden werden. Insbesondere ist auf die Praxis der OD-Programme die an den ideologiekritischen Aspekt anschließende Bemerkung Louraus über den Charakter der Sprache der Organisationsstruktur zu beziehen, deren "messages constituent la base du langage bureaucratique, du langage de la séparation dirigeants/dirigés." (ebenda, 282) Die Imperative dieser strukturell und interessenmäßig definierten Sprache des organisatorischen Apparats werden von den OD-Vertretern nicht nur nicht in Frage gestellt; diese regulieren

vielmehr ihre eigene Sprache, ihr eigenes Handeln in blinder Entsprechung zu den expliziten und impliziten Aufforderungen der "Dirigenten" der Klientenorganisation. Die OD-Vertreter verzichten auf die selbständige Wahrnehmung der kritischen "metalinguistischen Funktion"; ("la fonction métalinguistique est celle du message centré sur le code. Elle est reformulation, connotation, commentaire, interprétation". (ebenda, 282)) sie anerkennen ausdrücklich das Monopol der "Verantwortlichen" der Organisation, das diese sich selbst zusprechen und durch mannigfaltige Sanktionsmechanismen absichern, auf die Erzeugung und Durchsetzung handlungsrelevanter Interpretationen auch für die Strukturierung ihrer Intervention und deren Selbstverständnis, das doch Anspruch auf grundlegende wissenschaftliche Fundierung erhebt. Damit verzichten sie nicht nur auf die praktische Kontrolle, sondern auch auf die theoretische Kritik der Bedingungen ihrer Intervention.

8.6 Zur Konstitution der "Behavioral Sciences"

Die Laboratoriumsbewegung sieht gegenwärtig ihre wissenschaftliche Basis in den "Behavioral Sciences" (BS). (Der Terminus "Verhaltenswissenschaften" hat im Deutschen, insbesondere wegen der verbalen Nähe zur inhaltlich damit nicht zusammenhängenden "Verhaltensforschung", nicht die entsprechenden Konnotationen; deshalb wird im folgenden der amerikanische Ausdruck beziehungsweise seine Abkürzung verwendet.) Die enge Verklammerung zwischen der NTL-Schule und den BS wird sowohl durch den Titel der NTL-Zeitschrift "Journal of applied behavioral sciences" wird durch die 1967 erfolgende Erweiterung der Bezeichnung "NTL" zu NTL Institute for Applied Behavioral Science" dokumentiert. Sucht man jedoch nach einer genaueren inhaltlichen Bestimmung des Terminus und seiner Abgrenzung etwa gegenüber dem Begriff der "Sozialwissenschaften", so zeigen sich zunächst erhebliche Schwierigkeiten. Die Unklarheit der Abgrenzung wird auch von Berelson in seinem Beitrag über "Behavioral Sciences" in der "International Encyclopedia of Social Sciences" zugegeben (Berelson 1968). Nach Berelson umfassen die Sozialwissenschaften Anthropologie (vor allem in Sinne der amerikanischen Kulturanthropologie), Ökonomie, politische Wissenschaften, Soziologie und den größten Teil der Psy-

chologie - diese Disziplinen bilden auch den Mitgliederkern des amerikanischen Social Science Research Council. Aber mit inhaltlich nur geringfügigen Unterschieden werden dieselben Disziplinen von Berelson auch als die Basis der BS aufgeführt (Berelson 1968, 41). Berelson sieht denn auch das Aufkommen und die rasche Verbreitung des Begriffs der Behavioral Sciences weniger durch seinen spezifischen Gehalt bedingt als vielmehr als Folge eines "administrative arrangement that become intellectually institutionalized" (ebenda, 42). Das Schlüsselergebnis in diesem Prozeß stellt das Nachkriegsprogramm der Fordstiftung dar, das fünf Problembereiche umfaßte: "the establishment of peace, the strengthening of democracy, the strengthening of the economy, education in a democratic society, and individual behavior and human relations." (Berelson 1968, 42) Dabei wurde die Arbeit am letzten Bereich, an dem Anthropologie, Psychologie und Soziologie beteiligt waren, offiziell das "behavioral sciences program" genannt. Im Rahmen dieses Programms wurden entsprechende Forschungsaufträge an Institute und Wissenschaftler vergeben, es wurde von der Stiftung im Jahre 1952 das "Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences" in Palo Alto, Kalifornien, gegründet. Einen gewissen Einfluß auf die Popularisierung des Begriffs mag auch das von Miller gegebene Argument ausgeübt haben, der die Einführung des Terminus "Behavioral Sciences" an der Universität von Chicago darin begründet sah, daß "first, its neutral character made it acceptable to both social and biological scientists and, second, because we foresaw a possibility of someday seeking to obtain financial support from persons who might confound social science with socialism" (Miller zitiert nach Berelson 1968, 43). Zur inhaltlichen Fundierung der BS leistet diese Bemerkung freilich nicht viel, ebenso wie auch der von Berelson herangezogene Entwurf des BS-Programms, das der Fordstiftung im Jahre 1952 vorgelegt wurde und folgende Punkte umfasste, die überwiegend unspezifischer Natur sind: darin wird ausgeführt, die BS bezögen sich 1. auf ein Forschungsprogramm; 2. auf den wissenschaftlichen Ansatz, der Objektivität und Allgemeinheit anstrebe; 3. auf Grundlagenwissen im Rahmen langfristiger Problemstellungen; 4. auf die Orientierung auf soziale Probleme und Bedürfnisse; 5. auf einen interdisziplinären Ansatz; 6. auf einen breiten und komplexen Objektbereich. Zu diesem letzten und wichtigen Punkt führt der Entwurf aus, daß "Behavior includes not only overt acts but also such subjective behavior as attitudes, beliefs, expectations, motivations and aspirations. The program seeks knowledge which is useful in attacking problems of an economic, political, religious, educational or personal nature by

studying the behavior of human beings as individuals or as members of primary groups, formal organizations, social strata, or social institutions. The program is vitally concerned with the cultural heritage by which men live, the social structures they have devised to organize their societies, the goals they pursue, and the means with which they pursue them". (Berelson 1968,42f)

Gerade der letzte Punkt des Entwurfs, wo eine inhaltliche Charakterisierung der BS anhand der Bestimmung des Objektbereichs versucht wird, vermag nicht plausibel zu machen, wieso diese umfassende Gegenstandsbeschreibung nicht auch und gerade den Sozialwissenschaften adäquat sein sollte.

Was auf der von Berelson behandelten allgemeinen Ebene nicht deutlich zum Ausdruck kommt, das eigentümliche theoretisch-praktische Selbstverständnis dieses neuen interdisziplinären Ansatzes sprechen einige seiner unmittelbaren Vertreter in aller Klarheit aus: Bennis weist auf den engen Zusammenhang zwischen dem BS-Ansatz und sozial-technologischen Entwicklungen hin, wenn er feststellt, daß Veränderungsplanung als eine Methodologie, die unter Anwendung sozialer Technologien bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme mithelfen wolle, diese Rolle spiele "by converting variables from the basic disciplines into strategic instrumentation and programmes." (Bennis 1966b, 33) Hier, in der Ausrichtung der Behavioral Sciences auf strategische Instrumentierung und Programmierung, nicht in einer eventuell verschiedenen Beteiligung der Einzeldisziplinen, dürfte der Hauptunterschied zur traditionellen Bestimmung der Sozialwissenschaften liegen. Die BS sind in der Charakterisierung durch Bennis der wissenschaftliche Ansatz, der sich bewußt in der Bestimmung seiner Arbeitsrichtung, Variablenauswahl etc. an den neuen Problemen der spätkapitalistischen Epoche orientiert, die sich nach dem zweiten Weltkrieg in immer stärkerem Ausmaß in den sozialen und ökonomischen Organisationen, vor allem den Großunternehmen, bemerkbar machten. Bennis führt inhaltlich dieselben Probleme als Auflösefaktoren der Entwicklung der BS an, die er und Schein (1965) als kulturelle Basis der Entstehung des Laboratoriumstrainings erwähnt hatten (Bennis 1966a,183); aus den Anforderungen neuer Technologien, zunehmender Komplexität, Veränderung und Zunahme sozialer Aspirationen der Arbeitenden u.ä. erwachse das Bedürfnis nach einer Neuorientierung von Organisationspraxis und -theorie: "The Behavioral Sciences have grown out of a response to this need." (Bennis 1966a,186) Entscheidend ist, daß die Probleme der Organisation, das heißt im we-

sentlichen des spätkapitalistischen Großunternehmens, im BS-Rahmen als Probleme des Managements aus dessen Sicht definiert werden. Der Konflikt zwischen der vorgängig feststehenden Managementorientierung und dem wissenschaftlichen Anspruch findet bei Bennis einen gewissen Ausdruck, wenn er seinen Eindruck beschreibt, "that our real scientific contribution has still to come and that our ideological appeal has surpassed and even masked our scientific appeal." (Bennis 1966a, 189) Bennis sieht den Einfluß der BS auf das Denken des Managements vor allem bezogen auf die moralischen Imperative, die das Management seinem Handeln zugrunde lege, wodurch es zu einem Wandel in der Managementphilosophie in drei Kernbereichen gekommen sei: 1. zu einer neuen komplexeren Konzeption des Menschen, die das übervereinfachte "push button"-Bild abgelöst habe; 2. zu einer neuen Konzeption der Macht, die auf KOoperation und Vernunft, statt auf Zwang und Furcht basiere; 3. zu einer neuen Konzeption organisatorischer Werte, die sich auf eine humanistisch-existentialistische Orientierung stütze und das depersonalisierte mechanistische Wertesystem ersetze. (ebenda, 188)

Mit anderen Worten besagt die von Bennis gegebene Charakteristik, daß die BS als wissenschaftliches Gewand der NHR-Annahmen und -Ziele aufgefaßt werden können, deren hier angeführte Bestimmung durch Bennis die von diesem später selbst kritisierten Illusionen - insbesondere bezüglich der neuen Machtkonzeption, die gerade die perennierenden, wenn auch damals konjunkturell nicht so stark hervortretenden kapitalistischen Grundstrukturen ignorierte - aufweist; Bennis meinte dazu 1970, er habe früher eine "domesticated version of power" vertreten (Bennis 1970, 598). Die grundlegende Orientierung der BS, wie Bennis sie entwickelt hat, stimmt überein mit den Ausführungen von R.Tannenbaum, Weschler und Massarik, die freilich dem Terminus BS den für sie inhaltlich äquivalenten Ausdruck "Human Relations" vorziehen (R.Tannenbaum, Weschler and Massarik 1961, 8ff). Diese terminologische Äquivalenz dokumentiert die prinzipielle Tradition der Managementorientiertheit, in die sich der BS-Ansatz hineinstellt. Als inhaltliche Schwerpunkte führen Tannenbaum und Mitarbeiter folgende Problembereiche an: Gewinn eines besseren Verständnisses der interpersonellen Effektivität zugrundeliegenden Variablen; Erleichterung von Verhaltens- und Einstellungsveränderungen; Entwicklung angemessener Kriterien für die Leistungsbewertung; das Gebiet der Intergruppen-Beziehungen, sowie die Bedeutung von Kulturvariablen und die Situation des Individuums in der Organisation. (R.Tannenbaum, Weschler and Massarik 1961, 12ff)

Die tiefgreifenden Auswirkungen auf die innere Struktur der BS, die von der Einschränkung der BS auf die Problemhorizonte sozialer und organisatorischer Eliten ausgehen, zeigen sich am deutlichsten in der Polemik von Bennis gegen die "sozialwissenschaftlichen" Theorien sozialen Wandels; er klagt diese an, sie seien nur für Beobachter sozialen Wandels, nicht für seine Teilnehmer oder Praktiker entworfen. Was Bennis als Leistung von den BS verlangt, ist statt einer "theory of change" eine "theory of changing" (Bennis 1966a, 99ff). Diese interessiert sich für kausale Variablen nicht als solche, sondern nur insofern, als sie zugleich manipulierbare Größen darstellen. Bennis verlangt von der "theory of changing", daß sie die Rollen von Innovationsagenten und Klientensystemen berücksichtige und darauf achte, daß ihre Variablen die Werte des Klientensystems nicht verletzen. An sich kontrollierbare Variablen müßten außer Acht gelassen werden, wenn der - vom Klientensystem zu bestimmende - Kostenaspekt dies erforderlich mache. Schließlich müsse die "theory of changing" die Bedingungen der Durchführung von Veränderungen in Klientensystemen diagnostizieren können, dem Klientensystem leicht kommunizierbar sein und den eigenen Erfolg überprüfen können.

Die Kritik an dieser BS-Konzeption kann nicht der praktischen Orientierung als solcher gelten - obwohl die Beschränktheit auf aktuell praktisch manipulierbare Variablen in jedem Falle eine bedeutende theoretische Verarmung mit sich bringen müßte -, sondern der Reflexionslosigkeit, mit der sie hier propagiert wird. Nicht gefragt wird nach Strukturen, mit ihnen verknüpften Machtpositionen und Interessen, die doch in entscheidender Weise beeinflussen, wer welche Variablen in welchem sozialen Kontext manipulieren kann. Die in dem Manipulierbarkeitskriterium der Berücksichtigung von Variablen noch implizite Anpassungsprogrammatik wird offen propagiert in der Forderung nach Übernahme der Werte des Klientensystems und nach Orientierung der wissenschaftlichen Analyse am Kostendenken des Klienten.

Solche entscheidenden Momente zeigen ein Verständnis von den BS, das idealtypisch gesehen auf ihre Etablierung als fungible Kontroll- und Manipulationswissenschaft hinausläuft, die sich positiv mit ihrer Anwendung durch soziale Eliten, vor allem das industrielle Management, identifiziert. Die praktizistische Bestimmung der BS kann als theorieformende Rückwirkung der technokratischen Selbstdefinition der Innovationsagenten begriffen werden, die sich dadurch ein funktionales, ihren spezifischen Zielen kongruentes Instrument mit wissenschaftlichem Anspruch zu schaffen bestrebt sind, ohne durch sperrige theo-

retisch-kritische Momente der traditionellen Sozialwissenschaften in ihrer spezifischen Praxisfreudigkeit gehemmt zu werden. So stellt die von Bennis propagierte "theory of changing" eine Variante der von Gouldner beschriebenen "theoryless theories" dar, bei denen die instrumentalistische Bestimmung von Praxis und Selbstverständnis die Bemühung um substantielle theoretische Einsicht völlig verdrängt. (Gouldner 1971,444)

Auch G.Strauss weist anhand der Äußerung Likerts, daß er sich nur mit solchen kausalen Variablen befasse, "which can be altered or changed by the organization and its management" (Likert, zitiert nach G. Strauss (1968),112), auf die Gefahr hin, daß eine solche Haltung zu selektiver Wahrnehmung tendiere, die wichtige Parameter, wie zum Beispiel Technologie, Kultur, das Rechtssystem, vernachlässige, die vielleicht schwer zu verändern seien, aber dennoch einen bedeutenden Einfluß auf die untersuchten Prozesse haben dürften. (ebenda)

Der theoretische und praktische Zuschnitt der BS scheint bewußt darauf angelegt, sie dazu zu machen, wovor Lewin, obwohl er den Technokratisierungsprozeß praktisch selbst beförderte, zumindest aus abstrakter wissenschaftlicher Moralität warnte, nämlich zu "servants of very one-sided social interests" zu werden (Lewin 1945b,132).

Der sozialetischen Problematik technokratischer oder management-orientierter Wissenschaft sucht Argyris sich durch Pochen auf die formale Wissenschaftlichkeit zu entziehen: "there are no scientific grounds for criticizing something as 'management oriented'. The only scientifically permissible argument is the question, 'is the research valid?' It is not the scientist's concern to judge on whose side valid results seem ((!)) to fall." (Argyris 1957,280f) Damit vertritt Argyris die selbstvollzogene Unverantwortlichkeitserklärung des Sozialwissenschaftlers, die den, aus der Sicht der Anpassung an unreflektierte soziale Herrschaftsinteressen nicht unlogischen Schritt der Verdrängung der sozialen Implikationen des eigenen Engagements darstellt.

Gegen die manipulative Tendenz der BS und die damit einhergehende Neigung zur Verdrängung der sozialen Bedeutung des eigenen wissenschaftlichen Handelns wendet sich Kelman in einer prononciert vorge-tragenen Kritik. Er formuliert die exakte Gegenposition zur Argyris'schen Unverantwortlichkeitsthese, indem er einen Imperativ der sozialetischen Reflexion für den Sozialwissenschaftler aufstellt: angesichts der Möglichkeiten, daß sozialwissenschaftliche Erkenntnis

"will be used to control human behavior - with varying degrees of legitimacy, effectiveness and scope", und in einem sozio-historischen Kontext, in dem die tatsächliche Verwendung des Wissens in großem Maßstab zur Kontrolle großer Teile der Bevölkerung und ganzer Völker wahrscheinlich ist, "it behooves us to be concerned with the nature of the product that we are creating and the social process to which we are contributing." (Kelman 1970,583). Aus dieser Selbstverpflichtung des Sozialwissenschaftlers zur Reflexion des sozialen Kontextes folgt die Relevanz der Fragen nach dem Auftraggeber, den Objekten und Zielen sozialwissenschaftlich unterstützter Veränderungsbemühungen, dem Charakter der organisatorischen Prozesse, in die der Sozialwissenschaftler sich einordnet. (ebenda 588,593).

Während die Argumentation von Argyris dem "behavioral scientist" eine Haltung vergleichbar der des "petit Eichmannism" anrät, von der Bennis im Zusammenhang des modernen Führungstrainings spricht (Bennis 1970,607), hält Kelman den allzu anpassungsbeflissenen Praktikern der Behavioral Sciences ihr eigenes Metagoal - freedom of choice - entgegen, das er ernster nimmt als sie, indem er es aus dem interpersonell verengten Kontext löst und auf den umfassenden gesellschaftlichen Zusammenhang und die Funktion des Sozialwissenschaftlers darin ausweitet: "the purpose of education and of the arrangement of the social order, as I see it, is to enable men to live in society while at the same time enhancing their freedom to choose and widening their areas of choice. I therefore regard as ethically ambiguous any action that limits freedom of choice, whether it be through punishment or reward or even through so perfect an arrangement of society that people do not care to choose." (Kelman 1970,585)

9. Zur Charakteristik des Tavistock Institute of Human Relations (TIHR)

Als kleineres europäisches Seitenstück zur amerikanischen NTL-Organisation und der von ihr ausgehenden organisatorischen Reformbewegung läßt sich der Interventionsansatz des englischen Tavistock Institute of Human Relations (TIHR) auffassen. Wenn auch mit zum Teil ähnlichen theoretischen Bezügen - etwa die allgemeine Berufung auf Lewins Gruppendynamik - arbeitend, hat das TIHR doch eine eigenständige theoretische Betrachtungsweise und eine praktische Interventionsform entwickelt, die seine Arbeit deutlich von dem amerikanischen Ansatz unterscheiden.

Auch bei der Arbeit des TIHR heben sich - analog zu den verschiedenen Transformationen des Laboratoriumsansatzes - einige Phasen voneinander ab (Rapoport 1972, Rioch 1971), die sich schwerpunktmäßig mit den Projekten und Konzeptionen von Jaques, Sofer und Rice verbinden. Im folgenden sollen einige wesentliche Züge dieses Ansatzes und seiner Entwicklung umrissen und diskutiert werden.

9.1 Entstehung und ursprüngliche Orientierung des TIHR

Der Kern der Institutsmitglieder fand sich während des zweiten Weltkrieges im psychiatrisch-psychologischen Dienst der britischen Armee zusammen. (Jaques 1947 a,4f; Rapoport 1972,45). Die Aufgabenbereiche dieser Psychiater und Psychologen gingen weit über das enge klinische Feld hinaus. Sie entwickelten neue Techniken auf verschiedenen Gebieten der Selektion von Offizieren und Mannschaften, einen neuen Ansatz der Kampfesvorbereitung, des Kampftrainings und der Taktik, neue Methoden der psychologischen Kriegsführung und Techniken zur Lösung der Probleme der Repatriierung und Wiedereingliederung ins zivile Leben. Dazuhin kamen Beiträge zur Einschätzung und Aufrechterhaltung der militärischen Moral und Disziplin. Im Rahmen dieser Aktivitäten sahen sich die Psychiater und Sozialwissenschaftler mit den Problemen großer Gruppen und besonders mit dem Widerstand gegen Veränderungen konfrontiert. Sie gingen davon aus, daß die Prinzipien, die sie im Laufe ihrer Aktivitäten in der Armee bezüglich der Gestal-

tung von Beziehungen zwischen einer "technischen" Gruppe mit diagnostischem und therapeutischem Interesse und einer "Patienten"-Gruppe mit internen Spannungen und Problemen generelle Bedeutung für die Lösung von Problemen sozialer Gruppen besaßen. Sie dachten insbesondere an die durch die Nachkriegsumstände hervorgebrachten Probleme des Zusammenlebens im Rahmen der Gemeinwesen und ihrer verschiedenen Strukturen. Mit der Unterstützung der Rockefeller-Stiftung war es den Wissenschaftlern möglich, über eine Zeit von drei Jahren zusammenbleiben zu können und ein sich selbst tragendes Institut innerhalb der Londoner Tavistock Clinic zu bilden.

Auf die Erfahrungen in der Armee gestützt, formulierte die Gruppe folgende Prinzipien, die der Arbeit des TIHR als einer "out-patient clinic for social disorders" zugrunde gelegt werden sollten (Jaques 1947a, 5ff):

1. Gruppenprobleme können nur im Rahmen von Gruppen behandelt werden;
2. Als therapeutische Organisation soll das Institut Projekte, Forschung und Training durchführen; dabei sollen die bezahlten, auf Nachfrage von Gruppen eines Gemeinwesens oder einer Organisation unternommenen Projekte die bewußten Bedürfnisse des Gemeinwesens reflektieren und den Kern der Forschungs- und Trainingsaktivitäten bilden.
3. Die Organisation des Instituts soll "quasi-unabhängig" sein: das heißt das Institut muß sich eine real vorhandene Abhängigkeit von anderen Organisationen eingestehen können und doch eigenständig genug sein, volle Unabhängigkeit in der Bestimmung seiner Politik zu bewahren. Der Abhängigkeit von den als die bedeutendsten Klienten anvisierten Gemeinden sollte das "constant alignment of Institute policy in the direction of real community needs" Rechnung tragen (ebenda, 6); eine völlige Abhängigkeit in dieser Richtung sollte durch Verbindungen mit Universitäten und Stiftungen vermieden werden.
4. Die Behandlung sozialer Probleme muß in derselben Verantwortung für das Wohl der "Patienten" durchgeführt werden wie in der medizinischen Praxis.
5. Das Institut soll sich mit dem Individuum in der Gruppe befassen und auf die erforderliche Integration der Tatsachen auf der Ebene der intrapersonellen, interpersonellen und Intergruppen-Funktionen hinarbeiten.

Weitere Prinzipien verlangen eine breite Fächerung der Institutsaktivitäten, die Kombination einer "responsive role" - das heißt Hilfe

nur auf Aufforderung - mit einer aktiven Rolle in der Verbreitung sozialwissenschaftlichen Wissens in der Öffentlichkeit, schließlich die Verwirklichung der vom Institut vertretenen Prinzipien in seiner eigenen Organisation. In diesem Sinne begann das Institut ein organisationsstrukturelles Experiment, wobei "the management is conducted by a group and all decisions are group decisions". (ebenda, 9)

Die diesen allgemeinen Prinzipien angemessene Methodik des konkreten praktischen Vorgehens entwickelt Jaques in einigen weiteren Arbeiten (1947b, 1948, siehe auch 1951), die überwiegend schon aus dem sich entwickelnden Glacier-Projekt hervorgegangen sind.

Jaques charakterisiert die TIHR-Verfahrensweise zunächst als nicht-technokratischen Ansatz: dabei meint Technokratie freilich nur am Rande das problematische Verhältnis sozialwissenschaftlicher Hilfeleistung für soziale Herrschaftspositionen und -funktionen. Der Terminus bleibt eingeschränkt auf die konkrete Gestaltung der Beziehung des sozialwissenschaftlichen Beraters zu seinem Klienten. Im Grunde ließe sich das von Jaques angesprochene Problem eher als das eines technizistischen Beratungsansatzes kennzeichnen, der, die psychosozialen Dimensionen der Durchführung der Veränderungen ignorierend, die Probleme gelöst glaubt durch die Übernahme aller Aufgaben durch den Berater selbst, wodurch dieser in Wirklichkeit den Klienten der Möglichkeit beraubt, seine eigenen Fähigkeiten zur adäquaten Bewältigung seiner Probleme zu entwickeln. Die Folge dieser Praxis ist erhöhte Abhängigkeit vom sozialwissenschaftlichen Berater ohne eigene Emanzipation, begleitet von mehr oder minder latenten Ressentiments gegenüber dem Berater (Jaques 1947 b, 61). Der kooperative Ansatz, den das TIHR vertritt, läßt sich demgegenüber als implementationsbewußt charakterisieren; er bemüht sich um "collaboration as doing things with people as opposed to technocracy as doing things to people" (ebenda, 60). Um die negativen Folgen einer "technokratisch" gestalteten Beziehung zu vermeiden, soll der Sozialtherapeut der Kooperation einen solchen Verlauf geben, daß seine eigene Bedeutung und direkte Einwirkung zu Beginn am größten ist, danach aber immer stärker hinter die von ihm geförderte Eigenaktivität der Klientengruppe zurücktreten kann, ohne die Kontinuität der Problembewältigung zu gefährden.

Die angestrebte kooperative Beziehung hat in dreifacher Weise dem Postulat der Objektivität Rechnung zu tragen; dies bedeutet zunächst die Bemühung um einen vollkommen wissenschaftlichen Ansatz, der nicht

durch Befangenheit in Gruppenemotionen beeinträchtigt wird; zum zweiten ist der Sozialtherapeut gehalten, umfassende Neutralität zu wahren, indem er alle Individuen und Gruppen in den therapeutischen Prozeß miteinbezieht, die von seinen Folgen wahrscheinlich betroffen werden. Deshalb ist es notwendig, "right from the start to seek the assistance and cooperation of all groups concerned in the problem. If this is not done, then not only will the social scientist remain an object of suspicion to the non-participant groups, but also inter-group tension will be increased." (Jaques 1947 b,62; siehe auch Jaques 1948,53 f).

Dieser soziale Objektivitätsaspekt zieht den weiteren nach sich in Gestalt der Forderung an den Sozialtherapeuten, seine Aufmerksamkeit auf alle Aspekte des betreffenden Problems zu richten.

Der Rahmen, in dem eine solchermaßen bestimmte Haltung der Objektivität des Sozialtherapeuten entwickelt wird und praktiziert werden soll, ist durch die Bemühung um eine Assimilation psychoanalytischer Konzeptionen innerhalb des Zusammenhangs der sozialtherapeutischen Beziehung zu Klientengruppen geprägt. Das sozialtherapeutische Modell geht von der Übertragbarkeit der wesentlichen Methoden der Beziehungsgestaltung in der psychoanalytischen Zweier-Situation auf "multi-person relationships" aus. Einen zentralen Stellenwert nehmen die Widerstandsphänomene ein, die sich in der sozialtherapeutischen Beziehung in verschiedenen Formen der Übertragung auf den Sozialtherapeuten manifestieren. Der aus Ängsten vor möglichen bedrohlichen Auswirkungen von Veränderungen des status quo und aus dadurch sich eventuell ergebenden interpersonellen und Intergruppen-Spannungen erwachsenden, zumindest latent feindseligen Haltung zum Berater steht die Übertragung positiver Gefühle auf ihn gegenüber, die den Wunsch der Klientengruppe nach Veränderung und Besserung einer problematischen Lage und ein gewisses Maß an Vertrauen in die Hilfsmöglichkeiten des Sozialwissenschaftlers ausdrückt.

Das Zusammenspiel beider Einstellungen macht die fundamentale Ambivalenz der Klientengruppe sowohl gegenüber der alten Situation, die zwar als ungenügend empfunden wird, aber dennoch als eingelebte Alltagsroutine den Individuen Sicherheit und Überschaubarkeit bietet, während die Veränderung zwar abstrakt als notwendig und nützlich eingesehen werden mag, wegen der mit ihr verbundenen Anforderungen individueller Umstellung, Bewältigung neuer Rollen etc. jedoch emotionale Widerstände hervorruft.

Die Übernahme psychoanalytischer Kernbegriffe zur Erfassung der Beziehung des Sozialtherapeuten zur Klientengruppe wird vereinfacht, zugleich jedoch, worauf später einzugehen sein wird, kritischer Möglichkeiten beraubt, durch die Verwendung der Bionschen Kategorien zur Charakterisierung der "Gruppenmentalität", in denen eine gewisse Homogenisierung der Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder je nach den gerade dominierenden unbewußten Grundannahmen und deren Verhältnis zum rationalbewußten Ziel der Gruppe angenommen wird. (Für eine ausführlichere Darstellung der Bionschen Gruppenkategorien siehe Bion 1955; 1961)

Die Aktivität des Sozialtherapeuten ist darauf gerichtet, der Gruppe zu helfen, die Komplexität der ihrem Verhalten zugrundeliegenden Probleme und Faktoren wahrzunehmen und dadurch eine bewußte realistische Gestaltung des Veränderungsprozesses nach Maßgabe der dominierenden rationalen Zielsetzung zu ermöglichen. Dies soll durch die Aufarbeitung der Übertragungsphänomene, insbesondere der Widerstände gegen die sozialtherapeutische Beziehung und Aktivität mittels der - entsprechend der Gruppensituation modifizierten - Methode der freien Assoziation geschehen. Diese der Gruppensituation angemessene Form der Anwendung des Prinzips der freien Assoziation wird in der - einer Bionschen Praxis während des Krieges folgenden - Einrichtung von "leaderless groups" gesehen, in denen sich eine unstrukturierte Diskussion ohne von außen gesetzte inhaltliche Beschränkungen entfalten soll. (Jaques 1948, 534ff) Der thematisch nicht festgelegte Charakter der Diskussion soll zum massiven Hervortreten emotionaler Gehalte der interpersonellen Beziehungen führen. Zugleich, so Jaques, fördere die Gegenwart der Berater die Entwicklung einer permissiven und schützenden Atmosphäre, die es den Individuen gefahrlos erlaube, verborgene Bereiche und Dimensionen der interpersonellen Beziehungen, die in einer Vielzahl verdeckter Kanäle kommuniziert werden und zu bedeutenden Spannungen in Gruppen führen können, offen anzusprechen und ihre Bedeutung und ihre Gründe zu diskutieren. Die Berater sind bemüht, der Gruppe zur Einsicht in die Weise zu verhelfen, in der sie die Diskussion in der Auseinandersetzung mit Intragruppen-Spannungen einsetzt: "It is in the analysis of the group's 'here-and-now' reactions to the situation in which it finds itself that I believe most help and clarification ensues." (Jaques 1948, 548)

Eine solche Gruppensituation soll es dem Sozialtherapeuten ermöglichen, die unbewußten Abwehrmechanismen aufzudecken und bei der Gruppe ein Verständnis der negativen Übertragung als Verschiebung von Span-

nungen innerhalb der Gruppe auf den Berater zu vermitteln. Da ungeschicktes, allzu direktes und unzeitiges Interpretieren des Widerstandes zu dessen weiterer Verstärkung führen kann, ist die richtige Zeitbestimmung und Dosierung der Interpretationen eines der bedeutendsten Probleme der sozialtherapeutischen Aktivität. Deshalb legte das TIHR in diesem ursprünglichen Ansatz sehr großen Wert auf psychoanalytisches Training seiner Mitarbeiter. Nur darin wurde eine Garantie für eine adäquate Behandlung der Übertragungssituation und die Verwirklichung des Postulats einer kooperativen und neutralen, auf die Interpretation des Widerstandes zentrierte Rolle des Sozialtherapeuten gesehen (Jaques 1947 b, 65f). Wie der Psychoanalytiker sollte auch der Sozialtherapeut sich jeder direktiven Aktivität gegenüber der Gruppe enthalten, also keine eigenen Vorschläge machen oder sonstige autoritative Handlungen unternehmen, die die Gruppe unbeußt in einer abhängigen und passiven Rolle halten, zu der sie, um der Anstrengung und Belastung eines von ihrer Eigenaktivität getragenen Reflexionsprozesses und darauf sich stützenden praktischer Initiativen auszuweichen, von sich aus schon neigt. (Jaques 1951, 310) (Eine modellhafte Schilderung der konkreten Formen der Beziehung zwischen Sozialtherapeut und den Gruppen beziehungsweise Subgruppen im Verlaufe der frühen Phasen des kooperativen Ansatzes gibt Jaques (1948, 536ff).)

So versteht sich die sozialtherapeutische Methode als systematische Hilfe, die die Gruppen - wiederum in einem psychoanalytischen Begriff ausgedrückt - beim eigenen "Durcharbeiten" ihrer Probleme und Spannungen unterstützen, ihnen diese Aufgabe aber keineswegs abnehmen soll.

Jaques faßt die charakteristischen Momente des Durcharbeitungsprozesses zusammen: "It presupposes access by a consultant trained in group methods to a group accepting the task of examining its own behaviour as and while it occurs, and a group able to learn, with the aid of interpretive comment, to recognize an increasing number of the forces, both internal and external, that are influencing its behaviour. The expectation, then, is that the group will acquire a better capacity to tolerate initially painful insights into phenomena such as scapegoating rivalry, dependency, jealousy, futility, and despair, and thence a greater ability to deal effectively with difficult reality problems. When we speak of a group working-through a problem we mean considerably more than is ordinarily meant by saying that a full discussion of a problem has taken place. We mean that

a serious attempt has been made to voice the unrecognized difficulties, often socially taboo, which have been preventing it from going ahead with whatever task it may have had." (Jaques 1951,307)

9.2 Das Glacier-Projekt

Den großangelegten Versuch einer Anwendung der sozialtherapeutischen Konzeption in der industriellen Praxis stellt das "Glacier-Projekt", genauer: seine erste Phase, dar, in dem ein TIHR-Team unter der Leitung von E.Jaques von 1948-51 sich bemühte, in kooperativer Beziehung mit den Subgruppen des Unternehmens organisatorische Schwierigkeiten zu analysieren und zu beheben. Als erste Aufgabe betrachtete das Team die Herstellung einer wirklich neutralen, von jeder Spezialbeziehung zu einer Subgruppe unabhängigen Beziehung zum gesamten Unternehmen. Obwohl vom Topmanagement eingeladen, machten die Sozialtherapeuten die Aufnahme ihrer Arbeit von der Zustimmung aller Gruppen des Betriebes abhängig. Nachdem diese Zustimmung drei Monate nach den ersten einführenden und über die sozialtherapeutischen Intentionen aufklärenden Sitzungen vorlag - (es war den Forschern allerdings bewußt, daß diese Zustimmung bei der Masse der Beschäftigten nicht aus positiver Unterstützung des Vorhabens, sondern aus passiver Indifferenz entsprang und nur eine kleine Personengruppe aus dem gesamten Betrieb, Angehörige des Topmanagements zumeist, sich wirklich voll mit der sozialtherapeutischen Intervention identifizierten (vgl. Jaques 1951,12); Jaques erwähnt zwar in diesem Zusammenhang die große Apathie der Masse der Beschäftigten, bemüht sich aber weder hier noch bei späteren entsprechenden Anlässen um die Analyse der Ursachen dieses bedeutenden Problems), konkretisierte das Forschungsteam die Erfordernisse seiner unabhängigen Rolle in einigen Grundsätzen, die mit allen beteiligten Gruppen diskutiert und als gemeinsame Arbeitsgrundlage verabschiedet wurden (Jaques 1951,13f); die wesentlichen Punkte sind: die Feststellung, daß das Forschungsteam den Unternehmen als ganzem, vertreten durch den von Mitgliedern aller Subgruppen zusammengesetzten "Works Council" verantwortlich sei; der Works Council bildete ein Subkomitee, das zusammen mit dem Forschungsteam die konkrete Planung und Entwicklung des Glacier-Projektes vorzunehmen hatte; des weiteren die Bekräftigung, daß alles

gesammelte Material öffentlich sein sollte, daß keine geheimen Informationen von Gruppen über andere Gruppen oder Individuen eingeholt werden sollten, daß Anregungen zur Behandlung von Problemen bestimmter Gruppen nur mit der Zustimmung aller möglicherweise Betroffenen aufgegriffen werden dürften; die Rolle des Forschungsteams wurde als die einer beratenden oder interpretierenden Kraft definiert: "The team is not here to solve problems for Glacier."
(Jaques 1951,14)

Die Arbeit des Teams sollte sich auf der Basis der Wahrung professioneller Vertraulichkeit vollziehen, zugleich aber niemandem generelle Informationen über laufende Projekte vorenthalten.

Es war allen Gruppen innerhalb der Organisation freigestellt, sich an das Forschungsteam zu wenden.

In Befolgung dieser Prinzipien gestaltete das Forschungsteam auch seine Beziehungen zu den Mitgliedern des Betriebs; die Forscher beschränkten diese Beziehungen nämlich auf die strikt formalen Kontakte, die mit den vom Works Council öffentlich sanktionierten Projekten zu tun hatten; abgelehnt wurden Einladungen zum Essen, zum Tennis-Spiel auf den fabrikeigenen Plätzen, ebenso wie Aufforderungen zu nachträglichen informellen Diskussionen über vorhergegangene offizielle Gruppensitzungen.

Mit dieser rigorosen Einhaltung der proklamierten Prinzipien sollte die Projektarbeit tatsächlich für alle Gruppen offengehalten und Vertrauen in das Forschungsteam langfristig entwickelt und gesichert werden. Jaques formuliert eine in dieser Hinsicht von den meisten anderen strategischen Entwürfen des Organisationswandels mißachtete Einsicht, wenn er den Widerspruch konstatiert, der darin besteht, einerseits "to profess an independent attitude towards a point of debate between two groups, and at the same time to have, outside of working hours, a social relationship with the members of one".
(Jaques 1951,15)

Während der mehrere Wochen in Anspruch nehmenden Einführung der Mitglieder des Forschungsteams in den Betrieb und seine verschiedenen Abteilungen wurde als erste Aufgabe eine Hintergrundstudie des Unternehmens angefertigt, die eine Rekonstruktion der Geschichte des Unternehmens und eine Analyse seiner sozialen Organisation enthielt. Nachdem das Forschungsteam diese Studie dem Works Council präsentiert hatte, nahm das allgemeine Vertrauen in die wirkliche Unabhängigkeit der Forscher zu, und einige Gruppen des Betriebs wandten sich an das Team mit der Bitte um kooperative Unterstützung bei der

Lösung ihrer Probleme. Das Forschungsteam war schließlich in fünf große Projekte involviert: diese betrafen Probleme des Topmanagements (Divisional Managers Meeting), des mittleren Managements (Superintendents Committee), der Arbeitervertreter (Works Committee), der Lohngestaltung in einer ganzen Abteilung (Service Department) und die Restrukturierung des Works Council selbst, des das ganze Unternehmen umfassenden zentralen Partizipationsorgans.

Die Problembasis fast aller Projekte liegt in der Entwicklung des Unternehmens und seiner strukturellen Gestalt mitbegründet. Deshalb seien die Schwerpunkte des historischen Hintergrundes kurz skizziert.

Glacier war zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein kleiner metallurgischer Betrieb, der auf das Legieren von Weißmetall spezialisiert war. Nach dem ersten Weltkrieg setzte eine rasche technische Entwicklung ein, die dazu führte, daß der Maschinenbau zum quantitativ dominierenden Teil des Unternehmens wurde; doch da das Interesse des Besitzers vor allem dem Weißmetall-Bereich galt, wurde es unterlassen, die neue technische Entwicklung durch effektive Organisationsmethoden zu integrieren. Diese Aufgabe stellte sich in aller Dringlichkeit, als das Unternehmen in der zweiten Hälfte der 30er Jahre in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde und der alte Besitzer sich zurückzog. Die Konzentration auf die Bewältigung der Expansion des Maschinen-sektors vollzog sich danach jedoch in einer Weise, die zur Verfestigung einer Entzweiung zwischen technischen Spezialisten und den Linienmanagern führte, wobei die letzteren befürchteten, sie könnten von den Spezialisten dominiert werden, die von dem neuen Generaldirektor starke Förderung erfuhren. Im zweiten Weltkrieg erlebte das Unternehmen eine explosive Expansion, die von 1941-44 zu einer Verdreifachung der Beschäftigtenzahl von 1000 auf 3000 führte. Der Kern der meisten Probleme, deren Bewältigung die Glacier-Projekte dienen sollte, ist in der Einrichtung, den Begleitumständen und Folgen, gemeinsamer Beratungsorgane zwischen Management und Arbeitern durch den Generaldirektor zu Beginn des Jahres 1942 zu sehen.

In dieser Maßnahme verbanden sich die durch die Kriegslasten, die die Bevölkerung zu tragen hatte, verstärkte Befürwortung einer Ausdehnung demokratischer Strukturen durch die Öffentlichkeit und auch durch die Regierung und die persönlichen Interessen des Generaldirektors, der einem partizipativen Führungsstil zuneigte. Damit wuchs jedoch auch die Unklarheit über die Funktionen des Managements und ihre Abgrenzung von den Befugnissen der gemeinsamen Beratungsorgane, eine

Unklarheit, die zuvor ja schon in anderer Richtung durch die Entzweiung zwischen Managern und Spezialisten eine Verstärkung erfahren hatte. Zudem war die Einführung der partizipativen Organe ohne vorherige Beratung mit dem mittleren Management vorgenommen worden, das nur einen Sitz im Works Council erhielt und so die partizipative Entwicklung als weiteren Autoritätsverlust erlebte, da die Arbeiter bzw. ihre Repräsentanten durch den Works Council die Möglichkeit erhielten, direkt mit dem Topmanagement in Kontakt zu treten und die mittleren Managementebenen zu umgehen. Vor diesem Hintergrund sahen die TIHR-Sozialtherapeuten die Basis der partizipativen Struktur nicht nur in den bewußt vertretenen rationalen Überzeugungen von den Werten der demokratischen Lebensform, sondern zugleich in unbewußten Motiven, die den intraorganisatorischen Spannungen zugrundelagen, aber sowohl ihre eruptive Austragung wie ihre Lösung verhinderten.

Als zentrales Moment erschien die fehlende Vermittlung zwischen Managementstruktur und -autorität und der Rolle der partizipativen Einrichtungen. Alle Gruppen wollten jedoch offene Konflikte in den Gruppenbeziehungen vermeiden, womit es freilich auch zu keiner Klärung der latenten Spannungen kommen konnte. Das Topmanagement wich der bewußten Auseinandersetzung mit den Beziehungen innerhalb des Managements selbst und zu den Untergebenen aus, die Arbeitervertreter benutzten ihre Beziehungen zum höheren Management, um die Auseinandersetzung mit der Arbeiterbasis zu vermeiden. Die strukturelle Unklarheit der Beziehungen sah das Forschungsteam insbesondere auf ein unbewußtes Zusammenspiel zwischen allen Teilen des Managements gegründet, das darauf abzielte "to maintain just the right balance between confusion and efficiency in executive relationships; enough efficiency to keep the firm in a satisfactory economic position; but enough confusion to avoid too clearly identifying the full executive responsibilities and authority of individuals".

(Jaques 1951, 315) Die Verfestigung solcher Verhaltensweisen hatte zur Entwicklung einer spezifischen "Organisationskultur" geführt, die objektiv dem unbewußten Zweck diene, "to act as a defensive system against the anxiety of having to have too explicit a responsibility for people." (ebenda) Seine sozialtherapeutische Aufgabe sah das Forschungsteam in der den verschiedenen Gruppen auf Aufforderung hin geleisteten Unterstützung bei dem Versuch, durch Durcharbeiten der unbewußten Intergruppen-Spannungen zu einer realistischen Klärung der verschiedenen Managementaufgaben und der diesen zugeordneten Rollen zu gelangen, sowie deren Beziehung zu den partizipativen Einrichtungen auf dieser Basis eindeutig festzulegen.

Dieser Konzeption entsprach der Verlauf und das Ergebnis der sozialtherapeutischen Intervention: es fand keine grundlegende Umstrukturierung der Organisation statt, aber die entscheidenden Momente von Inkonsistenz und Ambiguität in der Organisationskultur wurden aufgelöst; dies bedeutete vor allem, daß die pseudodemokratische Stellung des Managements, das zwischen dem Bewußtsein seiner eigenen Machtposition und der den Beschäftigten schuldig geglaubten Anerkennung der gemeinsamen Organe und ihrer Arbeitsergebnisse schwankte, durch eine klare Autoritätsstruktur ersetzt wurde. Dies war die Frucht sowohl einer Klärung und Vereinheitlichung des Selbstverständnisses des Managements auf allen seinen Ebenen als auch der damit einhergehenden Isolierung der Beratungsstruktur von jedem direkten Einfluß auf die Managementspraxis.

Dabei entwickelte das Management ein eigenes abgestuftes System der Ausarbeitung seiner eigenen Politik, das auf regelmäßigen Arbeitskonferenzen der jeweiligen "nuclear command"-Bereiche (die dem Likertschen linking-pin-Zusammenhang entsprechen, das heißt jeweils einen Vorgesetzten und seine unmittelbaren Untergebenen umfassen) aller Managementebenen basierte.

Auf der Seite der partizipativen Strukturen führte die sozialtherapeutische Klärung zu einer Transformation des Works Council von einem wesentlich zweipoligen Organ, in dem sich das Management in Gestalt des Generaldirektors und von diesem ernannter Vertreter anderer Managementbereiche und Arbeitervertreter gegenüber saßen, zu einer mehrseitigen Struktur, der nach der Ansicht des Forschungsteams im Gegensatz zu dem vorherigen "split approach" ein stärker integrativer Charakter zukam. Der Generaldirektor traf nun als Repräsentant der gesamten Managementstruktur und darüber hinaus in seiner Selbstinterpretation als Vertreter des Gesamtinteresses des Betriebs auf gewählte Vertreter aller Organisationsebenen und -bereiche. Die gewählten Vertreter sollten sich dabei auf die Vertretung ihrer Wählerbasis hinsichtlich deren Interessen als Individuen oder spezifische Subgruppen konzentrieren.

Von dem alten Works Council wurde das Prinzip der Einstimmigkeit aller Beschlüsse übernommen. Die Ausführung der Beschlüsse wurde allein dem Management übertragen, das ebenfalls für die inhaltlichen Voraussetzungen der Arbeit des Works Council zu sorgen, das heißt die notwendigen Informationsmaterialien vorzubereiten hatte.

Als Objektivierung des erreichten Standes des organisatorischen Klärungsprozesses und als Basis der Kontinuität des weiteren Durcharbei-

tens neuer Probleme wurde vom Top-Management ein "Policy-Dokument" entworfen und vom Works Council gebilligt, worin die grundlegenden Ziele und Verfahrensregelungen des Betriebs explizit festgehalten wurden. Dieser verbindlichen Explikation der Unternehmenspolitik war eine zentrale Rolle bei der Sicherung der ständigen Anpassungsbereitschaft der Unternehmensorganisation an ihre wechselnden Aufgaben zugedacht: "To record policy is to make an explicit digest of the most significant conclusions from past experience to assist in producing smoother and more effective change as future circumstances may demand. By creating a written record of the past and a formal statement of acceptable practices, the organization is freer to move away from its past and to try out new and informal practices." (Jaques 1951,270)

Gerade an der Restrukturierung des Works Council und der Neubestimmung seines Verhältnisses zum Management lassen sich auch die Grenzen des sozialtherapeutischen Ansatzes in der kapitalistisch verfaßten Industrie ablesen. Die Ambiguität des vorherigen Zustands, die sich in der Interferenz des partizipativen Konsultationssystems mit dem exekutiven Managementsystem geäußert hatte, wurde in einer einseitigen Weise aufgelöst. Die sozialtherapeutische Intervention führte an erster Stelle zu einer Stärkung des Selbstbewußtseins und der Autoritätsposition der gesamten Managementhierarchie, die sich in ihrer Praxis gänzlich von Zweifeln über ihre demokratische Legitimität und von Rücksichtnahmen auf die partizipativen Beratungsstrukturen befreite.

Diese einseitige Klärung der Ambiguität auf der einen Seite scheint eine Verschiebung der Ambiguität auf der anderen Seite entsprochen zu haben, insofern nach außen, insbesondere den Beschäftigten gegenüber der Anschein aufrecht erhalten wurde, die Konsultativstruktur mit ihrem zentralen Organ des Works Council sei die Verwirklichung des demokratischen Prinzips in der Organisation. Auf die eigenartige Einbettung des Demokratie-Aspekts in den Gesamtkontext der Autoritätskonzeption des Glacier-Projekts wird noch zurückzukommen sein.

Das von dem Management und dem Forschungsteam angestrebte Bild der Betriebsstruktur war das der parlamentarisch-demokratischen Gewaltenteilung: der Works Council sollte als Legislative gelten, das Management die Exekutive darstellen, zur Abrundung des Bildes wurde die Einrichtung eines mit der Judikative zu parallelisierenden "appeal"-Systems vorgenommen, das Beschwerden gegen Maßnahmen des Managements

in unabhängiger Weise behandeln sollte. Freilich war der Weg bis zum Spruch eines nicht nur dem Management angehörigen Gremiums langwierig, denn erst nachdem eine Beschwerde auf allen Ebenen der Management-Hierarchie behandelt und von dem Beschwerdeführer aufrechterhalten worden war, konnte er gegen die Entscheidung des Generaldirektors Widerspruch bei einem paritätisch mit einem Managementvertreter und einem Belegschaftsvertreter zusammengesetzten "Company Appeal Tribunal" einlegen, das unter dem Vorsitz eines dritten, neutralen Mitglieds die endgültige Entscheidung fällen sollte.

Aber dieses demokratische Bild entsprach nicht der zugrundeliegenden Realität. Entscheidend ist dabei, daß die Legislative keine wirkliche Legislative darstellte, die die Exekutive, das heißt das Management tatsächlich zur Verantwortung hätte ziehen können. W.Brown, der Generaldirektor von Glacier, gibt die substantielle Schwäche des Works Council in seinem eigenen Bericht über das Glacier-Management-System in aller Offenheit zu: dem Works Council komme keine Autorität hinsichtlich der Exekutive zu; "the decisions arising out of council meetings are taken by the management member as a manager; he alone is responsible for them to his superior or, in the case of the managing director, to the board." (W.Brown 1960,254). Im Works Council sieht Brown kein eigentlich beschließendes Organ sondern lediglich ein "forum" (ebenda), in dem in einer für das Management, das heißt die reale Organisationspraxis unverbindlichen Weise Anregungen vorgebracht werden können, wobei das Management freilich bemüht ist, die tatsächliche Unverbindlichkeit möglichst nicht allzu massiv offenkundig werden zu lassen.

Dem Works Council stehen keine Möglichkeiten zu unabhängiger Aktivität zur Verfügung. Hinsichtlich der informationsmäßigen Prämissen seiner Beratungen ist er genauso auf die Tätigkeit des Managements angewiesen wie bei der eventuellen Ausführung seiner "Beschlüsse", so daß das Management einen weiten Spielraum zur Beeinflussung des Beratungsverlaufs und -ergebnisse sowie bei dessen möglicher Berücksichtigung in der Praxis hat. Zudem bildet die Verpflichtung zur Einstimmigkeit eine weitere Absicherung zur Vermeidung dem Management nicht genehmer Beschlüsse.

Die Regelung für den Fall, daß keine Einstimmigkeit erreichbar sein sollte, zeigt die Ohnmacht des demokratischen Prinzips in der organisatorischen Praxis: denn in dieser Situation hat das demokratische Organ beiseite zu treten, die Mehrheitsverhältnisse sind uninteressant, die Probleme sollen durch den Einsatz der real von den jeweili-

gen Kontrahenten verfügbaren Machtmittel entschieden werden: "real failure to reach unanimity means that the matter will be decided by power". (Jaques 1951,265) Mit dieser Regelung reserviert sich das Management in indirekter Form das "letzte Wort", was sich natürlich auch in der Normalsituation, in der es nicht zur offenen Konfrontation kommt, in einer umfassenden Stärkung der Management-Position im Works Council auswirkt. Die demokratische Repräsentation durch den Works Council impliziert also keine Umstrukturierung der tatsächlichen Machtverhältnisse, sondern nur die Errichtung eines Pufferfunktionen erfüllenden, die kapitalistische Grundstruktur unangestastet lassenden Vorbaus, der, wie Katz und Kahn feststellen (Katz and Kahn 1966,413), dem Management zur Prüfung der Resonanz beabsichtigter Maßnahmen bei den Beschäftigten bzw. deren Vertretern dient; ein positives Votum der Repräsentanten erleichtert selbstverständlich die Durchsetzungsmöglichkeiten von Maßnahmen in der ganzen Belegschaft. In diesem Zusammenhang ist auch die Festlegung der gewählten Vertreter auf einen Status als "representatives" zu sehen, die in weitem Rahmen nach eigenem Ermessen argumentieren und sich entscheiden müssen, im Gegensatz zu dem Status der "delegates", die an Instruktionen der Wähler gebunden wären (siehe dazu Jaques 1951,182ff).

Durch den Works Council ändert sich nichts daran, daß das Management als "Stab" des Aufsichtsrates, das heißt der Kapitaleigner fungiert; deren Interessen setzen den praktisch relevanten Rahmen der Management-Aktivität, innerhalb dessen das Aufgreifen von Anregungen der Beschäftigten für die präventive Sicherung des Betriebsfriedens von Nutzen sein kann. Ganz deutlich wird dieses Kalkül, wenn W.Brown als wesentlichen Vorteil, der sich aus einer expliziten Anerkennung eines Vertretungssystems der Beschäftigten für das Unternehmen ergebe, seine Leistung als Medium kontinuierlicher Abreaktion der Beschäftigten anführt: "Although the resultant feeling may be that we are in continual trouble, the fact is that we never really reach a stage of open hostility and breakdown." (W.Brown 1960,230) Diese Situation sei vom ökonomischen Standpunkt weitaus einer Nichtanerkennung oder Unterdrückung von Vertretungsorganen der Beschäftigten durch das Management vorzuziehen, da letzteres Verhalten immer wieder zu unkontrollierten Durchbrüchen der Unzufriedenheit führe.

Die maßgebliche Orientierung auf die Integration der Beschäftigten im Rahmen einer ohne Abstriche an den Interessen der Kapitaleigner ausgerichteten, oberflächlich partizipativen Managementstruktur wird denn auch im grundlegenden "Policy Document" als Ausgangspunkt und

Schranke aller Regelungen durchgehend festgehalten. Das Dokument beginnt mit der Unterscheidung zwischen "definitive policy" und "conditional policy":

"A.I. Company Policy is that Policy which affects the activities and members of the Company's factories. It shall derive from the Board of Directors. It is divisible as follows:

A.I.1. Definitive Policy is that part of Company Policy which is vested in the Board of Directors by the requirements of the Memorandum and Articles of Association of the Company, Company Law or other legislation, and the regulations of the Stock exchange.

A.I.2. Conditional Policy is all policy which can be made the subject of consultation with Factory Councils without prejudice to the requirements, statutory or otherwise, imposed on the Board of Directors." (Jaques 1951,321)

Der Zweck des Unternehmens wird in dem Dokument mit allgemeinen, allein auf die Bedeutung des Arbeitsprozesses bezogenen Ausdrücken umschrieben: "B.1 The Purpose of the Company, and those working in it, shall be the continuity and expansion of a working community, the conditions of which will enable its members to serve society, to serve their dependants, to serve each other, and to achieve a sense of creative satisfaction" (ebenda, 322); diese Bekundungen werden jedoch entwertet durch die formal zwar an untergeordneter Stelle angeführte Konkretisierung dieses Vorhabens, die als Ziel und Effizienzkriterium des Unternehmens den Profit der Kapitaleigner bestimmt (B.2.4., C.3.1., ebenda).

Mit Katz und Kahn läßt sich folglich bezüglich des Ergebnisses der sozialtherapeutischen Intervention bei Glacier feststellen, daß "some degree of employee representation does not mean that the organization is a democratic political system." (Katz and Kahn 1966,412) Dazu wäre, wie Katz und Kahn betonen, notwendig, daß die Gesamtheit der Betriebsmitglieder ihre Vertreter wähle, die wiederum die personelle Zusammensetzung und die Politik der Exekutivorgane in umfassender Weise bestimmten. (ebenda) Der Widerspruch zwischen dem allgemeinen demokratischen Anspruch und seiner restringierten Realisierung suchten Management und Forschungsteam durch eine von ihnen gemeinsam vertretene Managementphilosophie aufzufangen. Deren Kernstück bildet die Konstruktion einer vielseitigen Autoritätsbasis des Managements (Jaques 1951,ch.10; W.Brown 1960,Part VI). Unterschieden wird zunächst zwischen zwei Weisen der Sanktionierung der betriebli-

chen Autoritätsausübung, die als externe und interne Sanktionierung bezeichnet werden. Dabei wird deutlich, daß die externen Sanktionen die ausschlaggebende Bedeutung besitzen: "The primary sanction for the work of the organization derives from the nature of its task and the product it makes. This sanction is given by investors who provide the capital for the company, and by the customers who buy its products. Without sanction from both these sources, expressed by means of financial payment, the company in its present form simply ceases to exist, and hence the groups inside the organization to whom sanction is given from these sources carry exceedingly great authority." (Jaques 1951,258; Hervorhebung nicht im Original)

Die Anführung der Konsumenten als Autoritätsquelle neben den Kapitaleignern kann in diesem Zusammenhang wohl nicht anders denn als rhetorische Ablenkung von der Dominanz der letzteren interpretiert werden; zeichnet sich die kapitalistische Produktionsweise mit der ihr eigentümlichen Universalisierung der Warenproduktion doch gerade durch die Aufhebung der in früheren Produktionsweisen noch vorhandenen konkreten Beziehung zwischen Produzenten und Konsumenten aus. Die indirekte anonyme Sanktionierung der Politik eines Unternehmens durch seine Situation in der kapitalistischen Konkurrenz kann nicht als demokratischer Einfluß der Konsumenten gewertet werden; das Konsumentenverhalten kann nur post festum reagieren, es hat keine initiative Einflußmöglichkeit, die der der Kapitaleigner und ihrem Management auch nur annähernd vergleichbar wäre; zudem kann es sich nur in diffuser Weise äußern, seine quantitativen und qualitativen Schwankungen bedürfen einer Auslegung, um aus ihm Konsequenzen abzuleiten. Solche Probleme werden in der Glacier-Managementphilosophie nicht berücksichtigt. Sie sucht den Eindruck zu erwecken, die Konsumenten wären, den Kapitaleignern gleichgeordnet, eine zweite direkte Autoritätsquelle. Daß dieser Ansicht jedoch nur vordergründige Bedeutung zukommt, zeigt die Bestimmung der Verantwortlichkeit des Managements, die das Dokument allein auf die Kapitaleigner und ihre Vertretung durch den Aufsichtsrat bezieht: "The Board of Directors carries responsibility for the money invested by shareholders; each member of the Board being held personally liable in the eyes of the law for the manner in which he discharges this responsibility - a liability which cannot be delegated to other members of the organization. It is consistent with this special responsibility, as laid down in the Memorandum and Articles of Association of the Company and in the Companies Act, that the Board should be endowed with full authority by the shareholders to run the business in conformity with company

law, in between annual general meeting. It is the Board which is authorized to spend money, and to have regular access to the profit-and-loss position. Inside the organization the authority of the Board is carried by the Managing Director, to whom is delegated the responsibility of managing the concern between Board meetings."

(Jaques 1951, 258f, Hervorhebung nicht im Original)

Daß die Hinzufügung der "Konsumentenautorität" an dieser zentralen Autoritätsbasis nichts ändert und in der Darstellung der Managementphilosophie einen vorrangig taktischen Stellenwert besitzt, zeigt sich an der Art und Weise, wie der Generaldirektor die "Konsumentenautorität", das heißt im Klartext die Entscheidung über die Auslegung der Marktsituation und die daraus abzuleitenden praktischen Konsequenzen mit einem Federstrich den Handelsabteilungen, die diese Funktionen zuvor in naturwüchsig zustande gekommener Arbeitsteilung wahrgenommen hatten, entzieht und bei sich selbst zentralisiert: unter der neuen Politik "customer sanction is now carried formally and explicitly down the executive chain from the General Manager rather than in the concealed, crosswise manner which was the case before." (ebenda, 259) Was hier als "Konsumentenautorität" emphatisch vorgetragen wird, ist Reflex des bescheidenen Faktums, daß Produzieren überhaupt nur in Beziehung auf Konsumieren sinnvoll ist. Nicht reflektiert wird die Auswirkung der kapitalistischen Form des Produzieren, die gerade die Anonymisierung der Beziehung zwischen Produktion und Konsumenten bedingt, indem die Konsumtion vom Vollzug des Äquivalententauschs abhängig gemacht wird. Unter der kapitalistischen Form wird eben nicht direkt für die Konsumtion produziert, sondern für den profitablen Absatz; es kann bekanntlich durchaus im Interesse der Sicherung einer Gewinnposition, wenn auch bestimmt nicht in dem der Konsumenten, liegen, die Produktion zu drosseln, fertige Produkte zurückzuhalten oder gar zu vernichten, um sie dem Konsumenten nicht zu billig in die Hände fallen zu lassen.

Staatliche Regulation, Handelsabkommen, Lohnabkommen etc. werden in der Glacier-Managementphilosophie als weitere externe Autoritätsquellen behandelt, was nur bedingt einsichtig ist. Die verschiedenen Regelungen, an die ein Unternehmen sich zu halten^{sich} verpflichtet, haben unter dem Autoritätsaspekt verschiedene qualitative Bedeutungen, zum Beispiel sind Regelungen auf staatlicher Ebene, die Betrug als Mittel der Konkurrenz ausschließen sollen, durchaus kongruent mit der kapitalistischen Grundstruktur, während Lohnabkommen als Folge einer Kraftprobe zwischen dem Unternehmen und der Organisation der Beschäf-

tigten sich als - von der kapitalistischen Struktur aus gesehen - heteronome Einschränkungen möglicher Willkür in der Autoritätsausübung der Kapitaleigner und ihres Managements auswirken. Abgesehen davon, scheint es jedoch generell nicht zur Klärung der wirklichen Autoritätszusammenhänge beizutragen, sämtliche von der Unternehmensführung zu berücksichtigenden Randbedingungen ihrer Aktivität zu eigenständigen Autoritätsquellen hochzustilisieren. Dadurch werden charakteristische Unterschiede in Selbständigkeit, Richtung und Reichweite der hinter solchen Randbedingungen stehenden Faktoren vernachlässigt.

Bezeichnenderweise wird auch der Lohnarbeitsvertrag zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten als externe Autoritätsquelle angeführt (Jaques 1951,261); dadurch wird die in der Eigenart dieses Vertrages wurzelnde Widersprüchlichkeit der Kooperation unter kapitalistischen Bedingungen, die im Anfangsteil dieser Arbeit erörtert wurde, "externalisiert", das heißt die folgende Beschreibung der internen Sanktionsbasen der Managementautorität kann sich an dem Bild einer konfliktfreien Harmonie orientieren.

Zwei organisationsinterne Autoritätsquellen werden angeführt; als erste sollen die "task-sanctions" fungieren, die auf die Erfordernisse der Aufgabe sich ergeben, technische Güter zu produzieren und auf einem kompetitiven Markt zu verkaufen. "The sanctioning power of the work task lies in the fact that if the demands imposed by the nature of the task and the materials used are not recognized and accepted, then production suffers." (ebenda, 262)

Um eine weitere Autoritätsquelle für das Management zu gewinnen, muß die Glacier-Philosophie die Erfordernisse des Arbeitsprozesses unmittelbar mit seiner kapitalistischen Form ineins setzen, indem sie die der kapitalistischen Grundstruktur entspringende hierarchische Organisation als gleichzeitig durch die Sachzwänge der Produktionsaufgaben bedingt hinstellt: "Recognition of this task-sanction is expressed in the organization as a whole through the executive system. Ultimately, top management is in the best position to distinguish what is technocally possible, having regard to problems of sales, costs, production, organization and morale. Task-sanctioning passes up to executive chains from all parts of the factory to the general manager who coordinates the factory's collective work experience, and delegates necessary instructions and authority back down the executive chains. The hierarchical organization of authority has its

basic sanction in the task" (Jaques 1951,262)(Hervorhebung nicht im Original)

Als letzte Autoritätsquelle schließlich erscheint "democratic sanctioning through joint consultation". Durch diese Abfolge wird der Stellenwert deutlich, der den demokratischen Organen in Bezug auf die Autoritätsgestaltung und -ausübung in der Glacier-Theorie und -Praxis eingeräumt wurde; hinter dem anspruchsvollen Etikett verbirgt sich realiter eine Residualkategorie: soviel demokratische Kontrolle, wie die anderen Zwänge zulassen. Die "Ausdehnung demokratischer Rechte" in der Organisation ist als Hilfsmittel des Management zur reibungsloseren Bewältigung seiner freilich schon festliegenden Aufgaben konzipiert, nicht das Management als Organ der funktionalen Umsetzung demokratischer Beschlüsse. "The new consultative system at Glacier may be regarded as an attempt to discover how far the extension of democratic rights inside an industrial organization can assist the ability of management to manage." (ebenda, 263)

Diese Managementphilosophie läuft auf eine vielfache Begründung der Managementautorität hinaus - durch die Kapitaleigner, die Konsumenten, die Sachzwänge der Produktion - und eine unzweideutige Festlegung der demokratischen Organisation auf eingeschränkte Beratungsfunktionen. Die an diesen Grundsätzen ausgerichtete praktische Entwicklungstendenz des Glacier-Projekts bedeutete somit primär einen Beitrag zur Absicherung der allseitigen Autoritätsgeltung des Topmanagements, das zudem mit der neugewonnenen Selbstgewißheit seine Effizienz durch eine Stärkung und Straffung des hierarchischen Strangs insgesamt erhöhte. Katz und Kahn skizzieren die taktischen Möglichkeiten, die dem Generaldirektor die Anwendung der Glacier-Managementphilosophie eröffnet: "The director, who is chairman of the Works Council, speaks with several voices in the deliberations of that body. He is the chief representative of the executive system, he speaks for the stockholders and their interests, and he also is the self-admitted spokesman for the customers or clientele of the organization. If the discussion should enter an area which he regards as belonging within the province of the stockholders, or of executive management, or of the customers, he can merely say, 'Gentlemen, that is not the legitimate concern of this group' or 'Gentlemen, the given in this situation by which we must abide is the following wish of our stockholders'. Small wonder that few crucial decisions are made by the Works Council." (Katz and Kahn 1966,413) Die Auflösung der vorherigen Konfusion zwischen Managementautorität und partizipa-

tiven Einrichtungen hätte, darauf weisen ebenfalls Katz und Kahn hin, nicht unbedingt in die dann tatsächlich eingeschlagene Richtung hin erfolgen müssen. Statt einer Befreiung der Managementpraxis von der Interferenz der Konsultativorgane hätte eine Klärung auch durch konsequente Verwirklichung des demokratischen Anspruchs erreicht werden können. Dies hätte bedeutet, "to clear up the contra dictions of democratic and authoritarian philosophy and practice by moving toward a cooperative enterprise, with employees sharing in the profits and policy decisions and electing the company officials." (ebenda, 414) (Freilich denken Katz und Kahn ihre demokratische Lösung nicht zu Ende, sonst würden sie nicht bei einer Stufe haltmachen, die sie im Gegensatz zur gewerkschaftlichen Organisation der Beschäftigten und weiterhin dem Diktat des Profits und des Marktes unterworfen sehen (ebenda); dies ist auch eine Folge dessen, daß Katz und Kahn im Widerspruch zu dem von ihnen im ersten Kapitel ihres Buches formulierten Prinzip eben doch nicht zur Formulierung einer strukturell orientierten Konzeption sozialer Macht gelangt sind.)

Die Managementphilosophie, die in der Glacier-Entwicklung ihren praktischen Ausdruck fand, war nicht nur die vom Management für die gesamte Organisation für verbindlich erklärte Rechtfertigung seiner eigenen überragenden Machtposition, sie wurde ebenfalls vom Forschungsteam als organisationsanalytische Grundlage vertreten. Dadurch gerieten die sozialtherapeutischen Spezialisten inhaltlich in Konflikt mit dem von ihnen formal in aller Strenge eingehaltenen Prinzip der Neutralität allen organisatorischen Gruppierungen gegenüber. Diesem inhaltlichen "bias" des Forschungsteams kam sein wissenschaftlicher Ansatz entgegen, der den Betrieb auf seine Gruppendimension reduzierte und so nicht in der Lage war, die zwischen dem Management als Stab der Kapitaleigner und der Masse der lohnabhängig arbeitenden Individuen bestehenden Gegensätze in ihrer objektiven Bedeutung und Tragweite einzuschätzen.

Die psychologistische Einebnung objektiver Faktoren findet einen prägnanten Ausdruck in der programmatischen Aussage zu Beginn des der Autoritätsanalyse gewidmeten Kapitels, in der Jaques dessen Zielrichtung absteckt: "Relations between groups in the executive system as a whole will be examined only so far as may be necessary to analyse behaviour in smaller groups. The management-worker split will be considered from the special and limited point of view of its use as mechanism allowing face-to-face problems to be avoided." (Jaques 1951, 273)

Bezüglich des Gegensatzes zwischen Management und Arbeitern lehnt Jaques zwar eine den einzelnen Betrieb isolierende Sichtweise ab und hebt seine gesamtgesellschaftliche Determination hervor: "The (management-worker) split can have only limited resolution inside one factory. It is the outcome of the general conflict in society between management and workers. The intensity or quiescence of this conflict nationally, sets the limits for industrial relations locally." (ebenda, 295) Jaques gibt jedoch nicht den mindesten Hinweis auf die realen Momente des gesamtgesellschaftlichen Konflikts und die Weise der Verflechtung des Einzelbetriebs in ihn. Er scheint zu glauben, die psychologischen Wirkungen und Funktionen dieses grundlegenden Phänomens der kapitalistischen Industrie ohne dessen objektiv gerichtete Analyse adäquat erfassen und deuten zu können

Nicht zuletzt dürfte der psychologistische Ansatz auf die, von Jaques als konstitutiver Bestandteil der TIHR-Konzeption dargestellte (Jaques 1948, 535), in ihrer Übertragung auf reale soziale Institutionen nicht problematisierten Bionschen Gruppenkategorien zurückzuführen sein.

Diese können Konflikte nur als Produkt unaufgearbeiteter irrationaler Spannungen zwischen den verschiedenen unbewußten Grundannahmen einer Gruppe (Abhängigkeit, Kampf-Flucht, Paarung), beziehungsweise zwischen den Grundannahmen und der rationalen Zielsetzung der Gruppe interpretieren. Objektive, auf die bewußte Zielsetzung selbst sich beziehende Konflikte sind innerhalb des Bionschen Modells nicht integrierbar; Lourau weist auf die ideologische Seite der auf die Bionschen Gruppenkategorien sich stützenden Institutionstheorie von Jaques hin, der Institutionen als Folge eines Konsensus gelten, "ce dernier étant lui-même un effet sans cause, une magnifique variable indépendante, voulue par la nature des choses". (Lourau 1970, 171) Eine wenig zur klaren Erfassung der sozialen Wirklichkeit beitragende Folge dieses Mangels an kritischer Reflexion des Konsensuspostulats sieht Lourau darin, daß dadurch eine weitgehende Verschmelzung zwischen dem Institutionskonzept und dem Gruppenkonzept herbeigeführt wird (Lourau ebenda), was, wie oben schon am Beispiel der Lewinschen Gruppendynamik erörtert, eine differenzierte Analyse realer sozialer Zusammenhänge und Strukturen geradezu verhindert. Eine durch das Bionsche Modell angeleitete Interpretation sozialer Zusammenhänge und Konflikte muß unweigerlich zumindest eine psychologistische Tendenz entwickeln, der objektiv gesellschaftlich bedingte Konflikte als Emationen irrationaler psychischer Spannungen und Ambivalenzen

innerhalb von Individuen oder Gruppen gelten. Angesichts eines objektiven Interessengegensatzes wird der psychologistische Ansatz dazu neigen, die Zwecksetzung der stärkeren Seite als die Verkörperung der rationalen Gruppendimension aufzufassen, den Widerstand und Argwohn der schwächeren Seite dagegen als Ausdruck irrationaler Projektionen oder anderer unbewältigter psychischer Mechanismen.

Eben dieses Schema scheinen die Glacier-Sozialtherapeuten implizit bei der Beurteilung der intraorganisatorischen Beziehungen angelegt zu haben. In aller Deutlichkeit ist diese Haltung bei der Behandlung der Interessenvertretung der Arbeiter zu erkennen. So schildert Jaques etwa eine Auseinandersetzung in einem Komitee zur Klärung der Haltung der Beschäftigten zu einer vom Management vorgeschlagenen Änderung der Entlohnungsform. Dabei lehnte der Führer der Arbeitergruppe den Vorschlag ab, daß jeder Meister die Einstellungen seiner Untergebenen erkunden solle, "since all supervisors were on management's side". Darauf erwiderte ein Angehöriger des höheren Managements: "You're suggesting there are two sides to the table; I feel that we're all in this together." Der Arbeiterführer darauf: "There are two sides to the table, and I don't want the supervisors poking their noses into the Shop Committee's business." Der Manager: "I don't think we can go on if you're going to use language like that". Der Arbeiterführer: "I don't care whether you object to my language or not. I'm going to be blunt; this is the way I feel about the matter." (Jaques 1951,79)

Der anwesende Berater, unfähig und unwillens zur objektiven Problematik der Existenz eines Interessengegensatzes Stellung zu nehmen, interpretierte die Haltung der Arbeiter als Verschiebung ihres Mißtrauens gegenüber dem Forschungsteam auf das Management. In dieser bezeichnenden Konstruktion wird völlig verdrängt, daß das Mißtrauen der Arbeiter gegenüber dem Forschungsteam selber ja nur Ausfluß des intraorganisatorischen Gegensatzes ist, dem auch das - vom Management eingeladene - Forschungsteam sich nicht entziehen kann.

Das Nichteingehen des Beraters auf die vom Arbeitervertreter vorgebrachte Frage des Interessengegensatzes zwischen Management und Arbeitern, das Beiseiteschieben dieses inhaltlichen Punktes durch den Berater als irrationale Problemverschiebung, bedeutet, daß er - ohne daß er dies eigens explizieren müßte -, auf die Seite des Managements und seiner Argumentation stellt, daß eigentlich doch alle "in einem Boot sitzen" und eine offene, harte Sprache destruktiv sei. Der Be-

rater vermag nicht nur keine kritische Stellung gegenüber solchen Argumentationsweisen zu beziehen, die eine betriebliche Integration auf einer vom Management vorgegebenen Basis verabsolutieren, er unterstützt diese Argumentation des Managements indirekt, aber umso prinzipieller, indem er die realistische Gegenposition der Arbeiter in psychologistischer Weise irrationalisiert.

Ähnlich reagierte Jaques auf Äußerungen eines konsequenten Partizipationsverständnisses bei den Arbeitern, die aus der Ankündigung der Umwandlung des Works Council in ein "policy making body" den Schluß zogen, daß nun der Aufsichtsrat den Arbeitern geöffnet werden müsse und daß die Arbeiter sich auf ihre neuen Aufgaben inhaltlich vorzubereiten hätten. (Jaques 1951, 163f) Auf die hierin zutage tretende realistische Sicht des wirklichen Machtzentrums geht Jaques gar nicht ein. Seine Haltung erhellt schon zur Genüge aus der Kritik an der "zwanghaften" (compulsive) Forderung der Arbeiter, mehr über die tatsächliche Betriebsführung und ihre Politik zu erfahren. Die primäre Aufgabe von Arbeitervertretern reduziert sich ihm nämlich auf "the job of representing the attitudes of workers" (ebenda, 165); daß die Arbeiter das Bedürfnis haben könnten, ihre "attitudes" auf genaueres Faktenwissen zu stützen, gerät genausowenig in seinen Blick, wie daß es überhaupt begründete andere und aktiver ausgerichtete Auffassungen von den Inhalten einer Vertretung der Arbeiterinteressen als nur der Übermittlung der Arbeitermeinungen geben könne.

Die psychologistische Unterschätzung nichtpsychologischer Real-faktoren als Gründe bestimmter Haltungen zeigt sich auch in dem Versuch von Jaques zu einer Analyse der Beziehungen zwischen Arbeiterbasis, ihren Vertretern und dem Management, den Jaques in einer späteren Arbeit über die Funktion sozialer Systeme als Abwehr gegen depressive und Verfolgungsängste unternimmt (Jaques 1955, 488fff). Jaques geht von dem Mißtrauen der Arbeiter gegenüber dem Management bei dessen Vorschlag einer Änderung der Entlohnungsform aus.

Dieses Mißtrauen übertrage sich zum Teil auch auf ihre eigenen Vertreter, die mit dem Management verhandeln sollten. Die Arbeiter argwöhnten "that the representatives were management 'stooges' and did not take the workers' voices sufficiently into account." Die von Jaques befürwortete Betrachtung von Form und Inhalt sozialer Zusammenhänge und Institutionen unter dem Doppelaspekt bewußt geäußelter und unbewußt phantasierter Erfahrungsmomente schlägt hier völlig um in die Reduzierung organisationspolitischer Einstellungen auf den

Ausdruck intrapsychischer Konflikte. So wird die Ambivalenz der Arbeiter gegenüber dem Management, das ihnen ja auch im Doppelcharakter der Leitungsfunktionen als Vertreter des Arbeitsprozesses wie auch des kapitalistischen Verwertungsprozesses entgegentritt, von Jaques nicht auf ihre objektive Basis überprüft; ebensowenig die nicht so unrealistische Befürchtung der Arbeiter, ihre Vertreter könnten sich in den Verhandlungen mit dem Management, das als Repräsentant der organisatorischen Herrschaftsseite viele Vorteile und Machtfaktoren einsetzen kann, überspielen lassen, harten oder weichen Pressions- und Integrationsversuchen des Managements nicht widerstehen. Zwischen diesem Mißtrauen der Arbeiter ihren eigenen Vertretern gegenüber und dem, das sie dem Management entgegenbringen, besteht natürlich ein qualitativer Unterschied, da die negative Einstellung zum Management prinzipieller, mit dessen organisatorischer Position und Rolle zusammenhängender Art ist, während der Argwohn gegenüber den eigenen Interessenvertretern sich auf deren Fähigkeit und Festigkeit bezieht, ihrem Auftrag, mit dem sich die Arbeiter identifizieren, auch konsequent nachzukommen. Für Jaques jedoch lösen sich die Differenzen und Probleme allein auf der psychischen Ebene: "This splitting of the management into good and bad, and the projective identification with the elected representatives against the bad management served two purposes. At the reality level it allowed the good relations necessary to the work task of the department to be maintained; at the phantasy level it provided a system of social relationships reinforcing individual defences against paranoid and depressive anxiety." (Jaques 1955,490f) Wieso die Arbeiter die guten Impulse auf die Manager in der Arbeitssituation, die schlechten auf die Manager in der Verhandlungssituation projizieren und zudem zur weiteren Erleichterung von depressiven Ängsten die schlechten Impulse auch auf ihre eigenen Vertreter richten sollen, bleibt unbegründet.

Ähnlich verfährt Jaques bei der Untersuchung der psychischen Kräfte auf der Managementseite. Freilich kann er hier nicht umhin, die Idealisierung der Arbeiter durch das Management als unbewußte Kompensation für die reale, von dem Management angeblich als schlecht und deshalb die Rache der Arbeiter provozierend erlebte Machtsituation im Betrieb zu erklären, womit er - ohne es zu reflektieren - die intrapsychische Immanenz verlassen hat. Freilich unternimmt Jaques keinen Versuch einer differenzierteren Analyse der Implikationen der Herrschaftsbeziehung. "The idealization can be understood as an unconscious mechanism for diminishing guilt, stimulated by fears of injuring or destroying workers in the day-to-day work situation

through the exercise of managerial authority - an authority which there is good reason to believe is, at least to some extent, felt unconsciously to be uncontrolled and omnipotent. To the extent that managers unconsciously felt their authority to be bad, they feared retaliation by the operatives." (ebenda, 492)

Gegen die innere Tendenz des von ihm selbst Vorgebrachten vertritt Jaques eine Interpretation, die die Möglichkeit eines rationalen Bezuges psychosozialer Haltungen der Individuen zu ihrer objektiven Situation in einem Herrschaftsgefüge nicht in Erwägung zieht; als positiven Vergleichsmaßstab scheint Jaques eine Situation zu unterstellen, in der alle Beteiligten in bewußter Anpassung an deren Erfordernisse handeln und zugleich auch alle unbewußten Widerstände, Spannungen und Phantasien, die mit ihrer funktionalen Integration interferieren könnten, abgebaut haben, ohne ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen bewußt oder unbewußt als Kriterium zumindest bei der Bestimmung ihrer inneren Einstellung gelten zu lassen. Eine derart fraglose Sicht sozialer und psychischer Integration muß von der Hypostasierung einer fundamentalen Interessenharmonie ausgehen, die es zum Beispiel einem sozialtherapeutischen Durcharbeiten ermöglicht, in einer objektiv schon durch konvergierende Interessen geprägten Situation den Individuen zur Klärung des subjektiven Bewußtseins davon zu verhelfen. Nicht einmal als Denkmöglichkeit erörtert wird bei Jaques eine Differenzierung von Konflikten und Spannungen in solche objektiven und solche subjektiven Ursprungs; dies würde die Anerkennung der Tatsache voraussetzen, daß "many difficulties are based upon genuine conflicts of interest, and the more the irrational anxieties are stripped away, the more clearly these interest conflicts come into focus." (Katz and Kahn 1966, 411f)

In der erörterten psychologistischen Ausrichtung kann mit Katz und Kahn die große Schranke des sozialtherapeutischen Ansatzes des TIHR erblickt werden (Katz and Kahn, ebenda). Seine zentrale praktische Dimension, die Beförderung von Durcharbeitungsprozessen und die dadurch angestrebte Beseitigung von Konfliktverschiebungen und Rollenkonfusionen vermag nur in dem Maße zu einer Konfliktbefreiung der Organisation führen "that there is a commonality of interests and goals among all subsystems and groupings within an organization" (ebenda, 411). Somit läßt sich das sozialtherapeutische Verfahren als psychologische Ergänzung analytischer Problemlösestrategien im Sinne von March und Simon verstehen, die nach diesen Autoren mit dem Postulat der einheitlichen organisatorischen Zielsetzung gekoppelt sind; March und Simon erblicken hierin eine zusätzliche Kontroll-

technik der Organisationshierarchie, die einen mit der Anerkennung tatsächlicher Zielheterogenität und der dadurch implizierten Billigung machtbezogener Strategien verbundenen Legitimitätsverlust zu vermeiden trachtet. Wenn March und Simon dementsprechend die These aufstellen, "that the organizational hierarchy will perceive (and react to) all conflict as though it were in fact individual rather than intergroup conflict" (March and Simon 1958,131), da die Wahrscheinlichkeit analytischer Lösung bei individuellen Konflikten innerhalb der Organisation am größten ist, so zeigt sich, daß der sozialtherapeutische Ansatz des Glacier-Projekts auf der gleichen Reaktionslinie mit der Organisationshierarchie liegt, indem er zwar das Faktum von Intergruppen-Konflikten zu konstatieren vermag, aber nur um sie ohne Berücksichtigung möglicher objektiver Gründe auf die psychologische Dimension auf Gruppenebene, die Bionsche Gruppenmentalität, zu reduzieren. Indem der Wirkungsradius des sozialtherapeutischen Ansatzes als alle Konfliktbereiche umfassend unterstellt wird, schlägt seine Beschränktheit um in Inauthentizität.

Trist hat die objektive Leitlinie des Glacier-Projekts als "enlightened form of Theory X" bezeichnet (Trist (1968),355), womit er, die reale Gültigkeit der McGregor'schen Dichotomie voraussetzend, denselben Sachverhalt anspricht. Katz und Kahn interpretieren die "Glacier-Formel" als einen ungleichgewichtigen Kompromiß zwischen demokratischem Anspruch und Festigung der traditionellen herrschaftsmäßigen Praxis, als ein exzellentes Mittel "of preserving the best in machine theory with a clear enough concession to the democratic trend of the times to avoid serious discontent in the plant." (Katz and Kahn 1966,415)

Aufgrund seiner Zufriedenheit mit den erreichten Ergebnissen beschloß das Management, Jaques über das Auslaufen der bis 1951 von staatlicher Stellen finanzierten Glacier-Projekte des TIHR hinaus als "Sozialanalytiker" weiterzubeschäftigen. Die in den späteren Phasen seines Engagements bei Glacier von Jaques verwandten Methoden weichen von denen der ersten Phase in wichtigen Punkten ab. Jaques kritisiert rückblickend an der ersten Phase ihre dominierende Gruppenorientierung, die auf der Annahme basierte "that an industrial organization had to be dealt with mainly in terms of groups and group relationships" (Jaques 1965,39). Unzulänglich erscheint ihm nun vor allem die damalige Ausrichtung der sozialtherapeutischen Praxis auf die Arbeit mit "leaderless groups", in denen trotz künstlicher Zusammensetzung und Befreiung von festen Tagesordnungen bedeutende Konformitätszwänge wirkten. Da Jaques fand, "that a great deal of informa-

tion was collected, but that much of it was stereotyped in the sense of statements being made because it was assumed that they were what the other members of the group would want to hear" (ebenda, 40), gab er später die Gruppenmethode auf. Jaques nahm damit die beschränkte Wirkung der Verwendung nicht-direktiver Gruppenmethoden im direktiven organisatorischen Kontext empirisch zur Kenntnis; ohne Untersuchung der Basis des hierin zutage tretenden Widerspruchs zieht er sich von der Gruppenebene überhaupt zurück, statt ihre psychologisch verengte Fassung durch den Bezug auf ihren objektiven Kontext zu erweitern.

Der Gruppenpsychologismus der frühen Phase wird in der späteren damit vielmehr in Richtung eines auf das Individuum bezogenen Psychologismus aufgelöst. Damit nähert sich Jaques einer traditionellen Beratungspraxis nach dem Vorbild der Hawthorne-Methoden der 30er Jahre. Gewiß hat Jaques recht, wenn er die auch in artifiziellen Gruppen wirkenden Zwänge feststellt und demgegenüber die größere Freiheit eines Individuum in der Zweiersituation betont, wo es mit dem sozialanalytischen Berater im Schutze von dessen professioneller Vertraulichkeit in großer Ungezwungenheit laut denken kann. Aber Jaques übergeht das Problem der Integration der in diesem sozialen Freiraum angeregten individuellen Entwicklungen in die organisatorische Situation. Seine Haltung in der späteren Phase des Glacier-Projekts scheint die Affirmation einer nicht unüblichen Dichotomie zu implizieren: das Individuum soll einen privaten Freiraum zur Entfaltung eines individuell konzipierten Durcharbeitens und zur Ermöglichung einer expressiven Entlastung erhalten, die Gruppensituation dagegen hat ihre eigene, von den Individuen unabhängige Logik, sie verlangt von diesen instrumentelle Unterordnung und Einschränkung; die Erfahrungen der individuellen Reflexion haben keine praktische Bedeutung für die organisatorische Existenz. Organisatorische Gruppen sind da, um auf der Basis klar strukturierter Prämissen Entscheidungen zu treffen, für "open-ended exploration and the development of new ideas" haben sie keinen Raum. (ebenda, 45)

Die sozialanalytische Praxis zerfällt nun in zwei entsprechend getrennte Bereiche: die Teilnahme des Sozialanalytikers an Sitzungen von "family"-Gruppen in situ, wie man sie in Anlehnung an die NTL-Terminologie nennen könnte, auf denen die übliche Arbeit getan wird, und Zweier-Sitzungen mit einzelnen Individuen, in denen diese ihr persönliches Erleben ausdrücken und zu verstehen versuchen.

In der späteren Phase ordnete Jaques seine Rolle ganz bewußt in die Glacier-Konzeption von Managementpolitik, wie sie dem Policy-Dokument zugrunde lag ein; in diesem Zuge nahm er auch eine Lehrtätigkeit, am Ende der 50er Jahre gegründeten, der Managementschulung im Sinne der Glacier-Prinzipien gewidmeten Glacier Institute of Management auf - natürlich, wie er glaubt, alles unbeschadet seiner von allen Gruppen des Betriebs unabhängigen Position. Aber diese Unabhängigkeit, die schon in der frühen Phase im Widerspruch zur Entwicklung des Forschungsteams auf die Linie der Glacier-Managementphilosophie stand, trägt in dieser späteren Phase nur noch formellen Charakter, scheint eher der Ablenkung von der inhaltlichen Allianz mit dem Management als der Absicherung einer realen Autonomie und Neutralität zu dienen.

Ohne eine objektiv gerichtete gesellschaftsanalytische Reflexion mußte der in der Prinzipienerklärung des sozialtherapeutischen Instituts und seiner Methodik (Jaques 1947a, 1947b, 1948) formulierte gute Wille zur Objektivität und Neutralität kraftlos und ohne entsprechende Gestaltung des relevanten Praxisbezugs bleiben; die Sozialtherapeuten der intraorganisatorischen Gruppenbeziehungen gerieten, ohne es klar wahrzunehmen, in den Sog der organisatorisch dominierenden Kraft, des Managements, dessen Selbstinterpretation als Vertreter des Gesamtinteresses des Betriebs sie arglos übernahmen (zum Beispiel Jaques 1951, 268), ebenso wie die Voraussetzung der kapitalistischen Konkurrenz als Rahmenbedingung ihrer sozialtherapeutischen Praxis; Jaques beschreibt das Glacier-Projekt als einen Versuch "to deal with the day-to-day problems experiences by the factory in its efforts to find more satisfying working life consistent with the demands of a competitive industrial situation." (Jaques 1951, 8f; vgl. auch die objektivistische Bezugnahme auf die Entlassungen in der Krise 1947 und die positiven Folgen des konjunkturellen Aufschwungs 1949 (ebenda, 40fff).)

9.3 Sofers Projekte

Die weitere Entwicklung der TIHR-Konzeption und -Praxis stellt sich im wesentlichen als Abbau der Charakteristika des ursprünglichen sozialtherapeutischen Modells dar zugunsten der bewußten Anerkennung der Managementorientierung als maßgeblicher Perspektive. Parallel zu

der schon beschriebenen Transformation des ursprünglichen Ansatzes in den späteren Phasen des Glacier-Projekts vollzog sich auch innerhalb des TIHR-Rahmens eine entsprechende Modifikation. Als charakteristisch für diese "zweite Generation" der TIHR-Entwicklung (R.N. Rapoport 1973) kann die Darstellung gelten, die Sofer von einigen Projekten der Mitte der 50er Jahre gibt, an denen er selbst maßgeblich beteiligt war, und von den ihnen zugrunde liegenden Prinzipien der Organisationsberatung (Sofer 1961).

Die von Sofer durchgeführten Projekte waren folgende:

Das erste Projekt begann mit der Anforderung der Fachleute durch einen mittleren Familienbetrieb zur Unterstützung bei der Regelung einer Nachfolge für einen leitenden Managementposten. Es stellte sich für die Forscher bald heraus, daß diesem Problem nur Symptomwert zukam, daß die eigentliche, dringend zur Lösung anstehende Problematik die Notwendigkeit des Übergangs von einer durch den engen persönlichen Familienzusammenhang bestimmten Unternehmensführung zu einer rationalen, an den technisch-kommerziellen Erfordernissen und Möglichkeiten sich orientierenden Managementpraxis war. Mit der Hilfe der Berater wurde eine neue Personalpolitik formuliert, die das Management aus der Dominanz des Familieneinflusses lösen und die Selektionsbedingungen für Managementstellen objektivieren sollte. Zugleich wurden die Managementstrukturen überprüft und rationalisiert sowie zusätzlich entsprechende Schulungseinrichtungen für Managementkräfte im Unternehmen geschaffen.

Im Unterschied zu diesem ersten Projekt, das an die zwei Jahre dauerte, war das zweite Projekt aus Termingründen von vornherein auf sechs Wochen beschränkt. Es befaßte sich mit internen Schwierigkeiten einer Forschungsabteilung im Rahmen eines Krankenhauses. Das Projekt führte zu einer Klärung der Restriktionen, die durch diesen Kontext der Forschungsabteilung auferlegt waren; zugleich wurde die Konfusion zwischen widersprüchlichen Anforderungen in der Rolle der Forschungsschwester behoben. Insgesamt, so Sofer, wurde ein besseres Verständnis für den Konflikt zwischen klinischen und Forschungsaktivitäten gewonnen und die Basis einer besseren Integration dieser beiden Seiten der Forschungsabteilung gelegt.

Das dritte Projekt half der Management-Abteilung eines technischen College, ihre Lehraktivitäten den realen, überwiegend praktischen Bedürfnissen ihrer zumeist neben einem Beruf abends ihre Studien betreibenden Studenten anzupassen und in ihrer Zusammenarbeit mit Fir-

men sich stärker auf deren Probleme zu beziehen. Zuvor hatten die Kräfte des College zumeist auf eine Erweiterung beschränkter Fragestellungen über den ihnen von den Firmen vorgegebenen Rahmen gedrängt und damit bei diesen Unzufriedenheit mit dem College erzeugt. Die Beratung durch Sofer und seine Mitarbeiter führte zu einer realistischen Bestandsaufnahme der verschiedenen Funktionsaspekte der Management-Abteilung und einer darauf gestützten Umstrukturierung sowohl der Lehre als auch der industriellen Forschungspraxis.

Wichtiger als die hier resumierten inhaltlichen Probleme, vor die sich die Forscher gestellt sahen, ist die Art und Weise, wie sie diese Probleme in Bezug auf ihre Beratungsrolle einschätzten und praktisch angingen. Zwar stellt Sofer die von ihm beschriebene praktische Konzeption in den Rahmen der Tavistock-Tradition, die er um den allgemeinen Grundsatz zentriert sieht "to relate psycho-analysis and medical psychology to the broader social sciences concerned with structured social groups" (Sofer 1961, xi). Er beruft sich, wie schon der Untertitel seines Buches aussagt, auch auf den Begriff der Soziotherapie als Medium zur Lösung sozialer Probleme. Doch zeigen die konkrete Durchführung der Projekte und die von Sofer daraus abstrahierten Prinzipien, daß er in wesentlichen Punkten die Tradition des ursprünglichen sozialtherapeutischen Ansatzes verlassen hat, was er jedoch in den meisten Punkten nicht bewußt wahrzunehmen scheint, jedenfalls nicht deutlich ausspricht. Die wichtigsten Modifikationen, die aus Sofers Projekten zu entnehmen sind, lassen sich differenzieren in Bezug auf die Gestaltung der Beziehung zur Klientenorganisation, die angestrebten Ziele der Intervention und die Bestimmung wesentlicher dazu beitragender Prozesse.

In Bezug auf die Gestaltung der kooperativen Beziehung zu der Klientenorganisation sind zwei Änderungen gegenüber der von Jaques entwickelten frühen Konzeption augenfällig. So ist zum einen bei Sofer keine Rede mehr von dem Postulat der allseitigen Neutralität, deren sich der sozialtherapeutische Berater befleißigen sollte, um auch von allen Gruppen der Organisation akzeptiert zu werden und nicht durch eine privilegierte Beziehung zu einer Subgruppe das Mißtrauen der anderen zu erregen und damit zusätzliche Spannungen zu erzeugen. Sofer geht mit großer Selbstverständlichkeit davon aus, daß die sozialtherapeutische Organisationsberatung sich an der Führungsgruppe der Organisation, ihren Problemen und Lösungsvorstellungen auszurichten habe. Es scheint ihm an jeglichem Problembewußtsein hinsichtlich der Zusammensetzung der Organisationen aus Untergruppen mit verschie-

denen Interessenstrukturen zu mangeln; er identifiziert die Führungsgruppe umstandslos mit der Gesamtorganisation. Die alleinige Orientierung auf die "key group" wird als technische Notwendigkeit ausgegeben: "The consultant needs an accepted institutionalized relationship with an individual to whom by virtue of his office, his main responsibility is recognized to lie, and a formal channel of communication must be established between them. The person to whom he reports should be in a central administrative position, because it is that person more than any other with whom he is in active contact, who represents the organization to the outside world and carries responsibility for integrating the work of individuals in the group." (Sofer 1961, 123).

Die dem Abbau der Neutralitätsorientierung entsprechende Ignorierung anderer Gruppierungen in der Organisation als relevanter Interaktionspartner, ihre Behandlung als Objekte der "key group" und der dieser zur Seite stehenden Berater wird besonders deutlich im Falle des industriellen Projekts. Die Beschäftigten kamen erst ins Blickfeld der Berater, als eine Unruhe aufgrund von Gerüchten über organisatorische Veränderungen im Gefolge der Organisationsberatung zuzunehmen drohte. Erst jetzt sah der Berater "the need to communicate something of the new policy and events to a wider company audience" (ebenda, 21). Sofer bemühte sich nicht einmal um eine Kontaktaufnahme mit den anderen Gruppen, auch diese Unterrichtung fand durch einen ins Vertrauen gezogenen Angehörigen des mittleren Management statt; erst recht nicht ist Sofer um die Gewinnung ihres Vertrauens bemüht und um die Schaffung von Möglichkeiten, um mit ihnen ihre Probleme durchzuarbeiten. Die Gruppierungen in der Organisation außer der "key group" scheinen nur in ihrer instrumentellen Bedeutung als potentielle positive oder Störfaktoren wahrgenommen zu werden. Deshalb sieht sich der Berater auch nicht mehr genötigt, sich auf streng formale Beziehungen zur Organisationsführung wie zu den anderen Gruppen zu beschränken. Da er zu den letzteren keine Arbeitsbeziehung aufnimmt, kann er zu der Führungsgruppe vielfältige informell-persönliche Beziehungen außerhalb der professionellen Beziehung aufnehmen, was anscheinend zu einer Gepflogenheit der TIHR-Beratung geworden war: "My staying to lunch was consistent with what is now a not uncommon Institute pattern of associating to a certain degree with 'clients' outside the professional situation as strictly defined. Not to do so would seem unnatural to them and highly discrepant from the ordinary conventions of business relationships to which they are accustomed." (ebenda, 8, siehe auch ebenda, 105) Neben dieser kon-

ventionalistischen Begründung, die die Gestaltung der Beziehung - in völliger Mißachtung der Gründe für die frühere psychoanalytisch orientierte Beziehungsgestaltung - allein nach den Gewohnheiten, Alltags-erwartungen und Vorurteilen der Klienten ausrichtet, führt Sofer als weiteres Argument an, daß "through such association clients are more likely to remain reality - oriented in their perceptions of the social consultant and to regard him simply as another human being who brings a particular type of expertise to bear on their problems." (ebenda, 8) Die von Sofer hier herangezogene psychoanalytische Konzeption des Übertragungsverhaltens fördert zur Bewältigung der Übertragungsproblematik aber gerade das umgekehrte Verhalten, nicht das Aufgeben der um Objektivität bemühten Haltung des (Sozial-) Therapeuten, um dadurch angeblich die Übertragungshaltungen zu entkräften, sondern deren Bewußtmachung und Durcharbeitung.

Die Vernachlässigung der sozialtherapeutischen Beziehungsdimension sowohl in der theoretischen Reflexion wie in der praktischen Arbeit der Organisationsberatung Sofers wird auch durch die starke direktive Komponente in der Aktivität des Beraters dokumentiert. Hatte das frühe sozialtherapeutische Modell großen Nachdruck auf die Zurückhaltung der Berater, ihren Verzicht auf eigene Vorschläge für Maßnahmen etc. gelegt, um nicht Übertragungshaltungen und -reaktionen bei den organisatorischen Gruppen zu verstärken, um - positiv formuliert - die Klienten zu selbsttätiger Problemlöse-Aktivität zu veranlassen, so wäre das Verhalten Sofers als, auch im Sinne von Jaques, "technokratisch" zu bezeichnen: es zählt weniger auf das "doing things with people", als auf ein "doing things to (resp. for) people" (siehe Jaques 1947b).

Sofer greift als Berater sowohl auf der inhaltlichen wie der formalen Ebene mit unbekümmerter Direktivität ein: er schlägt vor, auf dieser Stufe diese Frage zu erörtern, er setzt sich für diese oder jene Maßnahme ein und sucht die Klienten dafür zu gewinnen (Beispiele aus dem industriellen Projekt finden sich etwa bei Sofer 1961, 9, 11f, 18, 34 u.a.); vor allem im kürzeren Projekt bei der medizinischen Forschungsabteilung besteht die Aktivität des Beraters fast zur Gänze aus eigenen Diagnosen und praktischen Vorschlägen und Aufforderungen, die zum Teil positiv, zum Teil ablehnend aufgenommen wurden (exemplarisch die Häufung von "suggestions" auf p.64f), wobei Sofer den Reaktionen der Gruppen auf seine persuasive Aktivität keine weitere Beachtung schenkt. Er beschränkt sich auf die simple Konstatierung, daß seine Arbeit im Gegensatz zur Psychotherapie "an active and counselling

component" enthält:" In psychotherapy the individual learns to find his own way; in social consultancy the consultant frequently points the way. The diagnoses are more explicit and the comments more directive." (Sofer 1961, 106) Daß das hier als Eigentümlichkeit der Psychotherapie apostrophierte Ziel, den Klienten zu helfen, ihren eigenen Weg selbst zu finden, ebenfalls ein zentrales Moment der früheren sozialtherapeutischen TIHR-Konzeption bildete, wird von Sofer genausowenig erwähnt, wie die Gründe, die zu seiner Aufgabe führten.

Dem Verfall der psychoanalytisch orientierten Reflexion auf die sozialtherapeutische Beziehungsdimension entspricht die Aufgabe der nichtdirektiven, auf Unterstützung von Durcharbeitungsprozessen der Klientengruppen ausgerichteten Widerstandsinterpretation als inhaltlichen Schwerpunkts der Beratungsaktivität.

Sofer und seine Mitarbeiter bemühten sich, "to avoid making remarks to respondents at a level more personal than that of ordinary exchanges between colleagues" (ebenda, 107). Für diese, wiederum eine Anpassung an unhinterfragte Konventionen darstellende Verhaltensmaxime gibt Sofer in einem erstaunlichen Mißverständnis der psychoanalytischen Übertragungskonzeption folgende Begründung: "In dealing with both individuals and groups I avoided making 'transference' interpretations, i.e. remarks about their feelings towards me and my work which would have included elements not fully conscious to respondents or displaced from other real and fantasy relationships. I thought that to do so would have been likely to introduce a dependence on me, or an intensity of feeling towards me, that I could not handle within the project, or to divert respondents from their main task to a substitute task, i.e. the examination of interaction with me." (ebenda) Sofer scheint tatsächlich anzunehmen, unbewußte Phänomene und Spannungen kämen erst dadurch zu praktischer Auswirkung, wenn sie durch die Interpretation des Beraters der bewußten Reflexion zugeführt würden; die Psychoanalyse hat in Theorie und Praxis die gegenteilige Bestimmung als zutreffend erwiesen: je weniger unbewußte Momente zur Kenntnis genommen werden, umso virulenter ihre Auswirkungen. Diese können nur durch bewußte Aufarbeitung wirklich aufgehoben werden. Eine Übertragungsabhängigkeit wird durch die Rolle des Organisationsberaters unvermeidlich hervorgerufen, die Frage ist nur die, ob diese Übertragung als wirkende Beziehungsgestalt vom Klienten und vom Berater reflektiert wird oder nicht; die von Sofer unterstellte Möglichkeit, Übertragungsphänomene durch Ver-

meiden darauf bezogener Interpretationen gar nicht erst entstehen zu lassen, besteht nicht. Durch die reflexionsfeindliche Haltung Sofers bleibt natürlich auch die Gegenübertragung des Beraters auf die Klienteninstitution, auf deren Bedeutung Lourau (1970) hingewiesen hat, einer kritischen Erörterung entzogen; dabei dürften durch die von Sofer beschriebenen Modifikationen der sozialtherapeutischen Methode die Auswirkungen der Gegenübertragung in einem mindestens ebenso massiven praktischen Ausdruck gelangen wie die der Übertragung des Klienten. Die Beeindrucktheit des Beraters durch die Machtposition der bürokratischen Führungsgruppe, die er als allein maßgebliche Klientengruppe im Unternehmen sieht, von deren Haltung zu ihm und seiner Arbeit seine Betätigungs- und Forschungsmöglichkeiten abhängen, dürfte nicht zuletzt auch bei der kritiklosen Anpassung der Gestaltung der sozialtherapeutischen Beziehung an die Gewohnheiten und Erwartungen dieser Gruppen eine Rolle gespielt haben. An der Bedeutung der Gegenübertragung ändert die Tatsache nichts, daß die Beziehung formell nicht zwischen Individuen sondern zwischen Organisationen, dem TIHR und der offiziellen Stelle der Klientenorganisation besteht. Die Beziehung des einzelnen Beraters zu seiner eigenen Organisation kann die Gegenübertragung vermitteln, je nach Bedeutung eines Projekts oder einer Klientenorganisation für die Beraterorganisation verringern oder verstärken, aber kaum aufheben.

Die Vernachlässigung früher für die sozialtherapeutische Praxis relevanter psychoanalytischer Konzepte wird von einem zum Teil damit zusammenhängenden Bedeutungsverlust der gruppenspezifischen Aspekte der sozialtherapeutischen Praxis begleitet. Diese hat sich bei Sofer wie bei Jaques in den späteren Glacier-Phasen von der Verwendung unstrukturierter Gruppendiskussionen abgewandt; diese werden nicht mehr als gruppenspezifische Entsprechung der Methode der freien Assoziation gesehen und praktiziert. Bei der Arbeit mit den organisatorischen Führungsgruppen in ihren alltäglichen Situationen und Belastungen werden auf das Hier-und-Jetzt der Gruppe bezogene Interpretationen nur noch am Rande verwandt. Die Bemühung um Reflexion der Kräfte und Beziehungen im Hier-und-Jetzt der Gruppe gilt nicht mehr als die zentrale Dimension der sozialtherapeutischen Arbeit. Gruppendiskussionen bilden nur noch ein ergänzendes Moment der Organisationsberatung neben individuellen Interviews, direkter Beobachtung organisatorischer Gruppen bei ihrer Arbeit und der unmittelbaren Teilnahme des Beraters bei der Bewältigung anstehender organisatorischer Aufgaben, etwa der Auslese oder der Schulung des Personals. (Sofer 1961, 131ff)

Die Umorientierung bezüglich der für das Gelingen der Organisationsberatung als wichtig erachteten Prozesse kann nicht losgelöst von der veränderten Zielsetzung der gesamten Intervention gesehen werden. "Present methods used by members of Tavistock Institute tend to focus rather more on the 'objective' tasks of the commissioning group and rather less on the explication of internal group processes." (ebenda, 133) Zwar möchte Sofer das von ihm beschriebene Verfahren auch als "soziotherapeutisch" verstanden wissen, doch ist der Sinn des Therapiebegriffs angesichts der folgenden Aussage kaum mehr einsichtig: "The objective was not to change individuals or relieve them of pain. If the activities of the organizations had become more successful, the work could have been regarded as achieving its aims with no change at all in the amount of happiness or unhappiness of individual members. Nor was the objective the therapy of relationships - there were no attempts to improve relationships for their own sake." (Sofer 1961, 103) Wenn Rice die frühe Phase des Glacier-Projekts deswegen kritisiert, weil die Forscher "paid too little attention to the manufacture and sale of bearings, and perhaps overmuch to the motives and drives of both managers and workers" (Rice 1963, 181), so gilt diese Kritik schon nicht mehr für die Soferschen Projekte. Hier ist die Prioritätensetzung radikal im Sinne der Ausrichtung an der objektiven Zielsetzung der Organisation und den damit zusammenhängenden Problemen korrigiert, das heißt zugunsten der Adaptivitätsproblematik auf Kosten des Reziprozitätsdilemmas. Rechtfertigte das Ziel der Durcharbeitung und Entspannung der intraorganisatorischen Beziehungen die Bezeichnung der Bemühungen des frühen TIHR-Ansatzes als "sozialtherapeutisch", so kaum die Sofersche Zielsetzung, deren "therapeutischer" Schwerpunkt in der rückhaltlosen Bemühung um organisatorische Effektivitätssteigerung bei der Verfolgung der von der dominierenden organisatorischen Subgruppe gesetzten Ziele liegt. (Vgl. Sofer 1961, 104) Auf diese Ausrichtung bezieht sich der neue Schlüsselbegriff der TIHR-Konzeption, die "primäre Aufgabe" (primary task). Die primäre Aufgabe ist diejenige, deren Erfüllung für den Fortbestand einer Organisation unumgänglich notwendig ist, so bei dem kapitalistischen Unternehmen die Realisierung eines Gewinns für die Kapitaleigner. Diese Korrektur in der Ausrichtung der TIHR-Konzeption entspricht inhaltlich der funktionalistischen Wendung der Kriterienbestimmung durch die NTL-Protagonisten (siehe Bennis, Schein, Berlew and Steele, eds. 1968). Wie deren formale Aussage, eine Beziehung sei gut, wenn sie ihre Funktion erfüllt - ohne auf deren Inhalt einzugehen - so vernachlässigt auch die

Orientierung des TIHR auf die primäre Aufgabe jeden Bezug auf möglicherweise kontroverse Interessen, theoretische Auskleidung einer

ausschließlich an den Interessen und Perspektiven der organisatorisch herrschenden Gruppe orientierten Praxis. Dies bedeutet den Verzicht auf eine kritische Meta-Ebene, von der aus auch die Position und die damit verknüpften Interessen der direkten Auftraggeber, etwa des industriellen Managements, kritisch beleuchtet und zur Situation und Interessenlage anderer organisatorischer Subgruppen in Beziehung gesetzt werden könnten. Da die primäre Aufgabe einer Organisation in der Regel spezifische Beziehungen und Abhängigkeiten von einer aus dem Charakter der Organisation ableitbaren Umwelt impliziert, so die Aufgabe des kapitalistischen Unternehmens die Beziehung zum Markt, so folgt aus der modifizierten TIHR-Orientierung, daß die Ausrichtung auf die intraorganisatorischen Beziehungen durch die Konzentration auf die äußere Umwelt der Organisation abgelöst wird (Sofer 1961, 105), was nicht nur einen analytischen Schwerpunkt auf der Klärung der externen Bezüge der Organisation, sondern auch entsprechende praktische Bemühungen des direkten Eingriffs zur Veränderung einzelner Faktoren der Umwelt der Klientenorganisation einschließt. (ebenda)

Dabei übernimmt Sofer kritiklos die Perspektive des Klienten und bemüht sich, aus ihr heraus zu urteilen und zu handeln. "In the projects described I tried to see the difficulties of my clients from their points of view, but, in addition, in so far as these difficulties related to external social circumstances and I could contribute to altering these, I did so." (ebenda, 106) (Sofer macht einen, den Opportunismus seines Ansatzes verdeutlichenden Unterschied zwischen Klientengruppen, die die Führung der gesamten Organisation und solchen, die die Führung nur einer Unterabteilung darstellen. (ebenda, 149) Während er den ersteren eine aktive Umweltorientierung anrät, legt er den letzteren eine eher autoplastische Anpassung an den als unveränderlich gesetzten Gesamtkontext der Organisation nahe. So gab er der Forschungsabteilung innerhalb des Krankenhauses eine Empfehlung, wonach "the total hospital context had to be assumed as the given environment for their work, and attention should not be diverted from internal tasks to problems posed by the environment." (ebenda, 147) vgl. auch den moralisierenden Ton, in dem der Berater unzufriedenen Stationsschwestern zuredet: "if they wanted those in wider authority to change the total structure, they would need first to create confidence in themselves by showing what they could do with the present structure." (ebenda, 53))

Sofer sieht den Berater wegen seines Kontraktes mit "der Organisation" moralisch verpflichtet "to put the organization first", nämlich vor die Bedürfnisse und Probleme der Individuen. Deshalb sei es seine Aufgabe, diesen, nicht zur Organisationsspitze gehörenden Individuen klarzumachen, daß der Organisation und ihren Aufgaben "absolute Priorität" gebühren (ebenda, 109, 130). Auch aus der von ihm getroffenen Feststellung, daß die Interessen der Individuen und die "der Organisation" nicht notwendig dieselben seien, leitet sich für Sofer nicht die Notwendigkeit ab, das Verhältnis zwischen den arbeitenden Individuen und der Organisation kritisch auf mögliche Konflikte und ihre Ursachen zu reflektieren.

Sofer bemüht sich, die theoretische und praktische Identifizierung mit den Interessen der organisatorisch dominierenden Gruppe durch die Betonung der dadurch eröffneten Forschungsgelegenheiten zu rechtfertigen. Er begreift die Praxis eines "social consultancy"-Ansatzes als einen Austausch zwischen Hilfeleistung und Forschungsmöglichkeit (ebenda, 113). Aber dieser Austausch - dies ist Sofer selbst zuzugeben genötigt - ist ungleicher Natur: die zentrale Aufgabe ist die, dem Klientensystem zu helfen, erforscht werden darf nur, was diesem Ziel dienlich ist. "Any scientific contributions that emerged had to be regarded as incidental to the main purpose. Though the work frequently had significance for an important theoretical problem and provided unusual opportunities for observation of, or participation in, the relevant processes, these opportunities could not be exploited to the full for scientific purposes." (ebenda, 115) Dies bedeutet, daß der Forscher, der sich der Organisation als Berater zur Verfügung stellt, auch als Wissenschaftler nicht mehr Herr seiner Entschlüsse ist. "In work of this type the investigator finds it difficult to study any problem except the one preoccupying his respondents. His choice of problems is restricted." (ebenda, 116) Sofer registriert selbst einen Objektivitätsverlust der Forschung durch den unvermeidlichen hohen Grad der Identifikation mit dem Klienten und seinen Aktivitäten und Problemen (ebenda). Denn um die zudem von vornherein eingeschränkten Forschungsmöglichkeiten wahrzunehmen, habe der Forscher jeden moralischen Vorbehalt und jede Neigung zu einer neutralen Haltung gegenüber der Praxis des Klienten aufzugeben. Auf der anderen Seite versucht Sofer, die eben skizzierten negativen Momente des von ihm vertretenen Forschungsansatzes mit einer bezeichnenden Geste zu überspielen. Der Ansatz, so Sofer, besitze nämlich gegenüber der üblichen Untersuchungsweise der modernen Gesellschaft einen Vorzug; diese trage überwiegend kritischen Charakter und werde von den

Forschern in Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im allgemeinen oder der Wissenschaft vollzogen. Sein "social consulting model" zeichne sich demgegenüber durch den Umstand aus, daß der Forscher nicht nur gegenüber der weiteren Gesellschaft oder seiner Wissenschaft sich verantwortlich fühle, sondern auch seinen Klienten. (ebenda, 113) In seiner gesellschaftspolitischen Naivität scheint Sofer die Möglichkeit nicht einmal in Erwägung zu ziehen, daß zwischen diesen beiden Orientierungen nicht unbedingt ein "sowohl - als auch", sondern in Abhängigkeit von der Funktion der betreffenden Klienteninstitution im gesamtgesellschaftlichen Rahmen auch ein "entweder - oder" gelten könnte, daß das gutgemeinte totale Engagement für die Klientenorganisation sich als blinde Identifikation mit partikularen Interessen erweisen könnte. Die Implikationen der uneingeschränkten Bereitschaft zu diesem Risiko auch für den Gehalt der Forschung können von Sofer natürlich ebenfalls nicht reflektiert werden, obwohl einige Formulierungen die Problematik streifen, wenn Sofer davon spricht, daß der Forscher "apart from any concern he may have with social causes and with method, (...) undertakes to do the best he can for respondents in the situation in which he finds them to help them on from where they are to where they might practically and ethically (!!)) attempt to go. The investigator does not try to divorce himself from them either by using them to indict the society or by maintaining a position of ethical neutrality about their endeavours." (ebenda, 113f)

Der sozialetischen Problematik des in diesen Äußerungen ausgesprochenen Verzichts auf die Eigenständigkeit des wissenschaftlichen Urteils sucht sich Sofer durch die Verabsolutierung des sozialen status quo zu entziehen. Der Organisationsberater "accepts the fact that the institutions they operate have been granted a social validity which is not in question during the currency of his work." (ebenda, 114) Damit vollzieht Sofer eine globale konservativ-technokratische Festlegung seines Forschungsansatzes für die "currency of his work", wodurch allerdings seine, von ihm an erste Stelle gerückte Forderung an den "social consultant", er solle einen umfassenden Bezugsrahmen zum Verständnis der Gesellschaft, ihrer Institutionen und Verbände besitzen (ebenda, 135), nicht unbedeutend abgewertet wird.

Der bei Sofer dargestellte TIHR-Ansatz von "social consultancy" stellt sich als Ergebnis einer konsequenten Vereinseitigung des ursprünglichen sozialtherapeutischen Ansatzes dar. Die Haltung des Sozialtherapeuten, die um Objektivität und Neutralität im Sinne einer

Distanz zu den inhaltlichen Interessen der als Momente des zumindest auf der gruppenpsychologischen Ebene als konflikthaft anerkannten organisatorischen Ganzen bemüht war, wurde abgelöst. Was im Rahmen des Glacier-Projektes zunächst einen, wenn auch bedeutenden Momentcharakter hatte, der implizite Sinn des intraorganisatorischen Klärungsprozesses als Stärkung der zuvor ihrer Autorität selbst unsicher gewordenen Managementhierarchie, erwies seine reale Vorrangstellung durch die Abstoßung der damit nicht übereinstimmenden inhaltlichen und formalen Elemente und bewirkte so die Herausbildung einer die praktische Prioritätensetzung auch theoretisch widerspiegelnden Programmatik.

9.4 Momente der dritten TIHR-Phase

Die mit R.N.Rapoport (1972) als dritte TIHR-Generation zu bezeichnende Phase brachte in den 60er Jahren in theoretischer und praktischer Hinsicht eine weitere Klärung und einen systematisierenden Ausbau des TIHR-Ansatzes, wie er bei Sofer beschrieben wird.

In theoretischer Hinsicht wurden im wesentlichen die in Arbeiten von Trist bei der Reorganisation der Arbeitszusammenhänge in englischen Kohlegruben und von Rice bei der Umstrukturierung eines indischen Unternehmens gewonnenen Erfahrungen verallgemeinert (Trist et al. 1963, Rice 1963, Miller and Rice 1967, siehe auch Emery and Trist (1960)). Zu zentralen Achsen wurden die Konzeptionen der primären Aufgabe und des soziotechnischen Systems. Die primäre Aufgabe, die schon bei der Darstellung der Soferschen Prinzipien zur Sprache kam, bedeutet die Reinigung des TIHR-Ansatzes von psychologisch getönten Human-Relations-Anklängen; das im ursprünglichen Ansatz wesentlich gruppenpsychologisch gefaßte sozialtherapeutische Zielspektrum verengt sich auf die strikte Ausrichtung auf die Funktionslogik der bestehenden Organisation, gegenüber welcher auf jegliche objektiv-kritisch gerichtete Haltung verzichtet wird. In der Aufrichtung der primären Aufgabe der untersuchten und beratenen Organisation zum alleinigen Bezugspunkt auch der wissenschaftlichen Analyse erreicht die, im frühen Ansatz durch die gruppenpsychologische Einengung schon einsetzende, aber noch nicht uneingeschränkt dominierende Entproblematisierung der kapitalistischen Unternehmensstruktur ihren

Abschluß. Hatte Jaques soziale Systeme als Abwehr gegen depressive und paranoide Ängste psychologistisch interpretiert, so wird nun das reale Verhältnis zwischen der objektiven Zielsetzung und der Organisation als psychosoziales System zwar zur Kenntnis genommen, zugleich aber in einer affirmativen Identifizierung zum normativen Kriterium in theoretischer wie praktischer Beziehung erhoben. "Our conception of organisation as a tool designed primarily for task performance required that human needs - for satisfaction and for defense against anxiety- should be regarded as constraints on task performance." (Miller and Rice 1967, xi) Die naheliegende Frage, wessen Instrument die Organisation ist und zur Erreichung von wessen Zwecken sie dient, wird theoretisch nicht erörtert, weil sie anscheinend praktisch bereits als eindeutig beantwortet gilt. Der noch von Jaques registrierte Bruch zwischen Management und Arbeitern, der Konflikt zwischen den Bedürfnissen der arbeitenden Individuen und den Organisationszwecken ist kein Gegenstand theoretischer Anstrengung mehr; das Problem hat eine technizistische Form gefunden durch die Zugrundelegung der Dichotomie zwischen den Aufgaben der Organisation und den "constraints", den zu berücksichtigenden und wenn möglich zu beeinflussenden Randbedingungen in Gestalt der menschlichen Bedürfnisse der Organisierten. Diese Dichotomie impliziert zugleich die inhaltliche Verkürzung und bloß formale Anerkennung dieser Bedürfnisse; vorausgesetzt wird die Verabsolutierung der Entfremdung der Individuen von ihrem organisatorischen Zusammenhang und dessen Zielen, die fraglose Akzeptierung der historischen Tatsache, daß die Zerklüftung der kapitalistischen Organisation die Unterwerfung des Willens und der Aktivität der Masse der arbeitenden Individuen unter die von einer Subgruppe in Ausübung industrieller Herrschaft bestimmten Zwecke bedeutet. Dabei müssen die Bedürfnisse der Individuen ihrer sozialen Dimension entkleidet und auf einen irrational getönten, individualistischen Rahmen reduziert werden. Die organisatorisch herrschende Gruppe kann dadurch als Repräsentant der objektiv rationalen Aufgabe erscheinen, zu deren Erfüllung die organisierten Individuen unter Berücksichtigung ihres Charakters als "recalcitrant tools" (Selznick) zu objektiv funktionalen Leistungen zu bewegen sind. Unter explizitem Bezug auf Barnard rücken Miller und Rice von der Annahme ab, die auch in der frühen TIHR-Konzeption mitschwang, daß nämlich "the right organisation would satisfy both task and social needs" (Miller and Rice 1967, xii). Statt den kritischen Impuls dieser Annahme, die auf die Versöhnung der organisierten Verfolgung sozialer Ziele mit den Bedürfnissen der die Organisationsleistungen erbringenden Individuen

zielt, sich bewußt zu machen und die Spannung und Inkongruenz mit der historischen Realität auf ihre inhaltliche Bedeutung und ihre strukturellen Ursachen zu analysieren, suchen Miller und Rice die Problematik durch die Kategorisierung der beiden Seiten des Konflikts zu "task systems" und "sentient systems" zu neutralisieren. In einer dieser Spaltung entsprechenden Weise sehen sie die Organisationsaufgabe, die sich jedem Unternehmen stelle, durch die Notwendigkeit dreier, in hierarchischer Abfolge stehender Organisationsformen vermittelt: "the first, to control task performance; the second, to ensure the commitment of its members to enterprise objectives; and the third, to regulate relations between task and sentient systems." (ebenda, xii) Die Bezeichnung "primäre Aufgabe" dient in Bezug auf die den zentralen Gegenstand der theoretischen wie praktischen Bemühung bildenden Industrie-Unternehmen allein zur allgemeinen Umschreibung des durch die kapitalistische Form der Produktion bedingten Formalziels der privaten Profiterwirtschaftung; es ist das Profitziel, das in allen turbulenten Veränderungen gleichbleibt, die ja gerade zu seiner Sicherung notwendig sind. Rice schildert, wie durch seine beratende Mithilfe das Management eines indischen Unternehmens dazu kam, diese Sicht der primären Aufgabe in seiner Unternehmenspraxis stärker zur Geltung zu bringen; die Entwicklung führte zur Herausbildung einer gewissermaßen als Holding-Company wirkenden Superstruktur, deren alleiniger Zweck die primäre Aufgabe der Profitsicherung durch entsprechende Investitionsplanung wurde, während die Einzelunternehmen sich im ihnen gesteckten Rahmen um die Erfüllung des nur als Mittel des Formalziels fungierenden inhaltlichen Produktionsziels bemühten: "The first-order managing system of the Calico-Mills would now become, in effect, the equivalent of a holding company controlling diverse operating units some of which are at present interdependent, but which in the future could become more independent. The primary task of the first-order system would be the initiation and control of investment, both in existing operations and in the exploration and development of new opportunities." (Rice 1963,97)

Rice verschmäht die nicht selten unter sozialwissenschaftlichen Organisationsforschern anzutreffende Tendenz, das Profitziel durch seine Einbettung in ein pluralistisch gefächertes Gespinnst von sozialen Zwecken zu relativieren und dadurch die in der Dominanz des Profitziels zum Ausdruck kommende industrielle Herrschaft in den Hintergrund zu drängen. "Attempts in the private sector of a capitalist economy, to promote other objectives than profit making to the status of primary tasks can lead only to confusion." (Rice 1963,189)

Aus dieser Position heraus können die arbeitenden Individuen freilich nur als Objekte der Managementpolitik erscheinen. Der Tavistock-Berater ist gänzlich mit der Managementspitze identifiziert; die programmatische Bedeutung der Sofer'schen Ausführungen zur Priorität der Organisationsbedürfnisse vor den Individuen und Gruppen wird von Rice zustimmend zitiert (ebenda, 5); von der Beziehung des Beraters zu den Klientengruppen als sozialtherapeutischem Medium ist keine Rede mehr: "in Calico Mills my clients and their families became my close friends" (ebenda, 9); mit den Arbeitern und ihren Organisationen scheinen dagegen nicht einmal minimale Kontakte aufgenommen worden zu sein. Ihr Protest gegen die vom Organisationsberater vorangetriebene, mit der Einführung einer Gruppenstruktur im Betrieb verbundene Rationalisierung wird von Rice knapp erwähnt, aber nicht in seiner inhaltlichen Bedeutung erörtert. Daß im Rahmen der Kampagne der Gewerkschaften gegen Rationalisierung die Experimentalabteilung des Unternehmens in Mitleidenschaft gezogen wird, wird von Rice als vorübergehende Störung behandelt, die den erfolgreichen Ablauf des Experiments nicht verhindern konnte (ebenda, 40).

Bis zu welchem Punkt die von Jaques ursprünglich propagierte Haltung der Neutralität verfiel, zeigt das Verhalten des Organisationsberaters im indischen Unternehmen, der nicht einmal die geltenden Vorschriften bezüglich einer Abstimmung von Änderungen der Arbeitsmethoden mit den gewerkschaftlichen Organisationen einhält und dadurch seine Projekte wohl stärker gefährdet als bei entsprechenden Konsultationen, da die Gewerkschaften formal rechtliche Schritte gegen die Veränderungsplanung unternehmen können (ebenda, 106). Doch auch solche Vorkommnisse vermögen Rice nicht zur Reflexion des sozio-ökonomischen, sich auch intraorganisatorisch auswirkenden Verhältnisses zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten zu veranlassen.

Die mit der Aufrichtung der primären Aufgabe, das heißt des Profits, zum zentralen Kriterium sanktionierte Spaltung der Organisation in task system und sentient system entgeht nicht dem alten Problem der Human-Relations-Ansätze: wie nämlich die Primärgruppen im Betrieb, das informelle Beziehungssystem der Beschäftigten, die sentient systems in die Aktivitäten zur Verfolgung der primären Aufgabe des Unternehmens funktional zu integrieren seien. (Miller and Rice 1967, 227) Auf diese Seite der inneren Integration des Unternehmens in Übereinstimmung mit seiner primären Aufgabe ist die Konzeption des sozio-technischen Systems gerichtet, das wesentlich von Trist entwickelt wurde (Emery and Trist (1960), Trist et al, 1963). Sie stellt die

theoretische Formel des organisatorischen Ausgleichs zwischen den Organisationszielen und den "human constraints" dar. Gerade in der Nichterwähnung der ökonomischen Dimension in der Bezeichnung des "soziotechnischen" Systems, das heißt der Reduzierung der Problematik auf das Verhältnis der Gruppendimension des Unternehmens zur technischen Gestalt seines Funktionsablaufs, verbirgt sich der determinierende Einfluß der primären Aufgabe. Der Kapitalverwertungsaspekt des Unternehmens wird als naturgegeben unabänderliche Basis hypostasiert und nicht in die Erörterung von Möglichkeiten zur Optimierung der verschiedenen Dimensionen des Unternehmens eingebracht. Der bedeutende, sowohl die technische Gestaltung wie die sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens bestimmende wie limitierende Einfluß des Verwertungsprinzips, das das kapitalistische Unternehmen zu einer antagonistisch strukturierten ökonomischen Einheit in der Konkurrenz macht, wird ignoriert.

Rice spricht zwar von der ökonomischen Validität, die ein soziotechnisches System besitzen müsse, da es den finanziellen Bedingungen der Industrie, deren Teil es bilde, entsprechen müsse (Rice, in Trist et al., 1963,6); doch Trist und seine Mitarbeiter suchen diese Bemerkung zu entwerten, indem sie die ökonomische Dimension durch Überverallgemeinerung ihrer spezifischen historischen Form zu entkleiden sich bemühen: "The economic dimension measures the effectiveness with which human and technological resources are used to carry out the primary task" (ebenda); deshalb seien die soziopsychologische Dimension (die Individuen) und die technologische Dimension (die Dinge) die substantiellen. Die angestrebte allgemeine Formulierung zur Bestimmung der ökonomischen Dimension als Maß der Effektivität in der Kombination der humanen und technologischen "Faktoren" büßt ihre Konsistenz und ihren allgemeinen Charakter ein durch den am Schluß wieder eingeführten externen Standard der primären Aufgabe, die ja eben zu definieren war. Die Autoren legen ihrer praktischen Arbeit bei der Transformation der Gruppenstruktur in englischen Kohlegruben allerdings ein anderes, hierarchisch abgestuftes Schema der Dimensionen zugrunde, das von ihnen aber theoretisch nicht integriert wird; die praktische Ausrichtung auf das soziopsychologische System, das heißt die Arbeitsgruppe, erklärt sich nämlich aus der Sicht dieses Systems durch die TIHR-Forscher als Punkt des geringsten Widerstandes gegen Veränderungen: "There is least freedom in the technological system for other than very minor modifications, decisions on the mining side rarely being taken below pit level and frequently involving higher management. In the economic dimension there

is somewhat more, though still limited, opportunity for change, as in initiating local negotiations regarding the basis or amounts of payment". (ebenda, 8) Jedoch auch bei solchen eventuellen Möglichkeiten zu lokalen ökonomischen Änderungen sei der gesamtgesellschaftliche Zusammenhang zu berücksichtigen etwa in Gestalt nationaler Lohnverträge etc. "It is the socio-psychological system which affords the greatest opportunity for either formal or informal change at the level of the cycle group - in such matters as altering the pattern of work group organization." (ebenda) Die durch die Konzeption des soziotechnischen Systems angeleitete Praxis reduziert sich in Anbetracht ihrem Einfluß entzogener ökonomischer und technischer Zwänge auf die Modifizierung jenes Aspekts des ökonomisch-sozialen-technischen Ganzen, die sozio-psychologische Dimension, "within which the primary work group has relatively greater opportunity to develop various forms of work organization within imposed technological and economic limits." (ebenda, 9)

Im Mittelpunkt der Anwendung des soziotechnischen Konzepts auf die Struktur von Arbeitsgruppen und Arbeitsgängen im Bergbau steht die Rolle des Kontrollfaktors. Die Entwicklung der Arbeitsstrukturen kann in drei Stufen unterteilt werden: das alte "single place"-System stützte sich auf isoliertarbeitende Gruppen, die sich jedoch in ihren Arbeitsschritten selbst regulierten und damit ein bedeutendes Maß interner Selbstkontrolle in ihrer Arbeit praktizierten. Der technische Fortschritt führte zur Ablösung dieser Praxis durch das "longwall"-System, das die zuvor isolierten Arbeitsaufgaben in eine technische Interdependenz bringt. In seiner konventionellen Gestalt war das "longwall"-System allerdings durch den Widerspruch gekennzeichnet zwischen dieser technischen Interdependenz und der weiterhin um isolierte Arbeitsgruppen zentrierten Gruppenstruktur. Die Kontrolle des Managements über den Zusammenhang des Gesamtprozesses war auf die indirekt externe Methode der Aushandlung der Löhne für die einzelnen Gruppen und für einzelne Tätigkeiten angewiesen, da Kontrolle durch direkten Zwang unter den spezifischen Arbeitsbedingungen nur von begrenztem Nutzen sein konnte (ebenda, 64) und die Gruppenstruktur die traditionelle Selbstkontrolle einzelner Gruppen wie bei der single-place-Methode nicht mehr gestattete. Diese Kontrollstrategie erwies sich unter den erreichten technischen Bedingungen als zunehmend dysfunktional, da sie zu einer übermäßigen Expansion der Verhandlungsprozesse, besonders über untergeordnete Aufgaben, führte (siehe Trist et al. 1963, 64f). Die von den Forschern entwickelte neue "composite longwall"-Methode soll nun durch eine neue Form kollektiver Selbst-

regulation diese Dysfunktionen beseitigen. Diese integrative Methode zielt auf ein "sucessfully binding together into a corporate whole the rather large overall group comprised by the successive task groups of the three-shift cycle." (ebenda, 76)

Als essentielle Bedingung zur Erreichung dieses Ziels sehen die TIHR-Forscher den vielseitig geschulten Bergarbeiter, der durch seine Kollegen je nach Bedürfnis in seiner Arbeit abgelöst werden kann, wobei "all such men being regarded as making an equivalent contribution and therefore as meriting the same reward. The common fund of underground skill and the common identity of being a faceworker have been made primary." (ebenda, 77) Das heißt die Einführung der neuen Form kollektiver Selbstregulierung wird auf die materielle Basis eines veränderten Entlohnungssystems gestellt, das ein gemeinsames ökonomisches Interesse aller, als gleichrangig betrachteten Bergarbeiter schaffen soll, das sie an den reibungslosen Gesamtablauf der verschiedenen Phasen bindet.

Der beschränkte, vom Management gewissermaßen durch "ecological control", das heißt die Manipulation für die arbeitenden Individuen relevanter äußerer Bedingungen erzeugte taktische Charakter der Selbstregulation der primären Arbeitsgruppen zeigt sich in der Ungebrochenheit der lediglich in den Hintergrund zurückgezogenen externen Kontrollen. Trist und Mitarbeiter sehen die neue soziotechnische Integration in folgendes Autoritätsgefüge eingebettet: "Under composite conditions a corporate face team permits internal control to become the main principle of cycle co-ordination. Indirect external control in the form of a comprehensive agreement functions as a background "stabilizer" rather than as a 'breeder' of substitutive activity, while direct external control is reserved for emergencies or unusual circumstances when the interests of the larger systems have to be given temporary priority over face requirements." (ebenda, 84)

In ihrem Grundprinzip ist diese Integrationsmethode etwa der von McGregor propagierten Strategie zur Motivationsfreisetzung vor allem bei den Mitgliedern untergeordneter Managementebenen durch "management by objectives" vergleichbar, In beiden Fällen praktizieren die maßgeblichen Stellen ein Verfahren des freiwilligen Verzichts auf die volle Ausnutzung der Befehlsautorität. Dieser Rückzug der offenen Herrschaftsausübung aus dem Vordergrund der unmittelbaren Arbeitssituation der Untergebenen spekuliert auf deren übergeneralisierte Reaktion auf ihre kalkulierte partielle Entlastung von direktem Au-

toritätsdruck, etwa in Gestalt eines durch den größeren Freiheits-spielraum gestärkten persönlichen funktionalen Engagements und Verantwortungsbewußtseins. In beiden Fällen wird die Selbstregulation aber nur toleriert oder gefördert, solange sie sich in dem von der Organisationsspitze abgesteckten Rahmen bewegt. Wird dieser in Frage gestellt, ist dies das Signal zum Einsatz der traditionellen direktiven Regulationsmechanismen. In diese Richtung deutet etwa der von Trist und seinen Mitarbeitern festgestellte Druck des Managements auf die Experimentier-Gruppe, "economic" zu werden (Trist et al. 1963, 212).

Sowohl die Konzeption der primären Aufgabe wie die des soziotechnischen Systems leiden, wie Silverman ausführt, unter der mangelnden Unterscheidung zwischen " 'is' and 'ought' propositions", das heißt zwischen deskriptiven und präskriptiven Aspekten (Silverman 1970, 120f). Diese Unklarheit läßt sich auf die Doppelrolle der Forscher als akademisch-theoretische Analytiker und als Unternehmensberater zurückführen. Sie bildet die negative Seite dessen, was Bennis als "theory of changing" verklärt hatte. Sofer hatte die Nachteile des "Austausches zwischen Hilfeleistung und Forschungsmöglichkeit" für die letztere am Rande erwähnt; Silverman greift das Problem auf mit dem Hinweis auf die aus der Abhängigkeit des Forschers von der Unternehmensberatung fließende systematische Einengung des Feldes der theoretischen Analyse auf das der praktischen Intervention, was bedeutet "that theories and empiricial material which do not have a direct bearing on the task at hand may not be taken up." (Silverman 1970, 122)

R.N.Rapoport sieht diesen Typus von Aktionsforschung als Unternehmensberatung durch eine dreifache Problematik charakterisiert, die er auf die traditionelle Definition der Aktionsforschung zurückführt (R.N.Rapoport 1972); diese lasse erstens die ethischen Probleme außer acht, die die Aktionsforschung mit sich bringe; zweitens beachte sie nicht die Forschungsinteressen des Sozialwissenschaftlers, sondern nur die Interessen des Klienten; drittens lokalisiere sie die Initiativen ausschließlich bei dem Klienten. (ebenda, 44) Rapoport möchte dieses mehrfache Dilemma unter besonderer Berücksichtigung der Erfahrungen am Tavistock-Institut auflösen. So habe das Institut für das ethische Problem, nachdem die frühere Auffassung, wonach nur "ehrenhafte Organisationen" als Klienten angenommen werden dürften, nicht befriedigt habe, jetzt als operative Grundlage die Formel, daß man innerhalb eines von beiden Parteien akzeptierbaren Wertsystems

arbeiten müsse. Als positives Beispiel dafür zitiert Rapoport die Zusammenarbeit von Emery mit dem Tobacco Research Council. Dessen primäres Anliegen sei zwar der Verkauf von Tabak gewesen, das gemeinsame Interesse habe sich jedoch auf die Frage bezogen, wie die Menschen auf Stress im Leben reagierten und welche Rolle der Tabakverbrauch dabei spiele. Sobald der Bezugsrahmen der Stressuntersuchung herausgearbeitet war, habe das Institut als Ganzes nichts an dem Projekt auszusetzen gehabt, obwohl eine Minderheit opponiert habe; "der größte Teil akzeptiert, daß die herrschenden Institutionen unserer Gesellschaft genügend soziale Billigung besitzen, um im öffentlichen Interesse zu verdienen, daß man ihnen hilft." (ebenda, 50) Hier wird die Zweideutigkeit der ethischen Formel deutlich: wo war das gemeinsame Wertsystem der beiden Seiten? Ein realer Kompromiß, in dem auch die "business"-Seite relevante Zugeständnisse gemacht hätte, ist nicht zu erkennen. Das Institut scheint sich angesichts der vorausgesetzten Billigung der herrschenden Institutionen mit einem formellen Kompromiß auf der Ebene der allgemeinen, nichtoperationalen Formulierungen über Stress zufrieden gegeben zu haben.

Ähnlich kommen auch die "Lösungen" des Zieldilemmas und des Initiativproblems zustande. Beim ersteren konstatiert Rapoport den Konsensus der Tavistock-Forscher, daß "dem Wohlergehen der Klienten" Priorität einzuräumen sei (ebenda, 53), vermeidet es jedoch, auf die inhaltliche Tragweite dieser Entscheidung einzugehen, die von Sofer zumindest angedeutet wurde. Bei der Diskussion des Initiativproblems stellt Rapoport die zunehmende Notwendigkeit fest, soziale Probleme über abgezielte Klientenbeziehungen hinaus zu erforschen; die Lösung scheint er in Richtung der Integration von Innovationsagenten in die komplexen "Multi-Organisationen" zu sehen, wobei er sich über deren genauere Kennzeichnung nicht weiter ausläßt. (ebenda, 59)

So führt Rapoportsauf Tavistock-Erfahrungen gestützter Versuch einer Bewältigung der Probleme der Aktionsforschung zwar zu einer relativ klaren Feststellung der zentralen Fragen, bringt als Lösung jedoch nur kaum mehr als den Wunsch nach Versöhnung der widerstreitenden Aspekte vor. In folgender Neubestimmung der Aktionsforschung sollen ihre Probleme behoben sein: "Aktionsforschung hat das Ziel, sowohl zu den praktischen Interessen von Menschen ((!)) in einer unmittelbar problematischen Situation wie auch zu den Zielen der Sozialwissenschaft durch gemeinsame Arbeit innerhalb eines wechselseitig akzeptierbaren ethischen Bezugssystems beizutragen". (ebenda, 44) Dabei geht Rapoport, wie die TIHR-Konzeption generell, von dem, ein unrealistisch harmonistisches Gesellschaftsbild implizierenden Postulat

einer umfassenden Interessenkonvergenz zwischen der "Verwirklichung der praktischen Anliegen der Menschen" und der Verwirklichung "der intellektuellen Interessen der Sozialwissenschaften" aus (ebenda, 59). Wenn derart die Objektivität der Gesellschaft, ihrer Strukturen und der daran geknüpften Interessenkonflikte aus der Betrachtung eliminiert wird, bleibt nur die Frage, wieso es unter diesen harmonistischen Prämissen überhaupt zu den konstatierten Problemen kommen kann.

In praktischer Hinsicht brachte die dritte TIHR-Generation eine Ergänzung der an Ort und Stelle arbeitenden Organisationsberatung durch die Einrichtung von Schulungsseminaren (Rice datiert den Beginn dieser Trainingsaktivitäten des TIHR auf das Jahr 1957, in dem das erste Leicester-Tavistock-Seminar stattfand (Rice (1965), 5.Kap.)) Im Unterschied zur amerikanischen T-Gruppen-Bewegung waren die Tavistock-Seminare von Anfang an auf ein theoretisch und praktisch festgelegtes Organisationskonzept bezogen. Ihr Ziel ist es, "Männern und Frauen in leitenden Stellungen" Führungswissen und -fertigkeiten zu vermitteln (ebenda, 12). Dabei ist die Beschäftigung mit intra- und interpersonellen Problemen von vornherein instrumentell ausgerichtet. Rioch nennt als ein Hauptziel der Seminare die Hilfe bei der Entwicklung der Fähigkeit, ernsthafte Arbeitsgruppen zu bilden, die sich der Erfüllung klar definierter Aufgaben widmen. "Von zweitrangiger Bedeutung ist, ob die Mitglieder solcher Gruppen untereinander Gefühle der Freundlichkeit, Wärme, Nähe, Rivalität oder Feinseligkeit hegen." (Rioch 1972, 145) Mit diesem Hauptziel hängt als weiteres die Entwicklung verantwortungsbewußter Führung und "Gefolgschaft" im Gruppenleben zusammen. Die Seminare sind integriert in die Bemühung zur praktischen Verwirklichung der primären Aufgabe. Ihr Hauptgewicht liegt dabei auf der Bewältigung der "constraints", die von der menschlichen Seite der Organisation auf die zielgerichteten Organisationsaktivitäten ausgehen. Diese Momente nicht zu berücksichtigen, hieße, Risiken unvorgesehener dysfunktionaler Interferenzen, erhöhter Spannungen und häufiger Konflikte bei der Verfolgung allein technisch-rational entworfener Pläne einzugehen. Durch die Führungsseminare sollen die Teilnehmer begreifen, daß zur Überwindung dieser Probleme guter Wille und abstrakte Einsicht allein nicht genügen, daß sie vielmehr "um erfolgreich zu sein, ihre eigene Persönlichkeit konstruktiv einsetzen (müssen)" (Rice (1965), 13).

Rice übersetzt die Dichotomie zwischen primärer Aufgabe und menschlichen Randbedingungen auf der Ebene der Gruppe in die entsprechende

Bionsche Gegenüberstellung von Arbeitsgruppe und Basisgruppe, das heißt zwischen den Aspekten der Gruppenmentalität, die dem bewußten Ziel und denjenigen, die den unbewußten Grundannahmen zugeordnet sind. Unter diesem Blickwinkel muß der Führer nicht nur fähig sein, zur Durchführung einer gestellten Aufgabe auf der objektiven Ebene beizutragen, er muß auch die Kooperation seiner "Gefolgsleute" erlangen können, indem er die dafür günstigsten Grundannahmen mobilisiert (Rice (1965), 28).

Die Tavistock-Seminare sind auf stranger-Gruppen aufgebaut; dies impliziert zum einen eine individualistische Perspektive, das heißt daß die Seminare sich noch kaum mit den Problemen des, die Organisation als Systemzusammenhang betreffenden organisatorischen Wandels befassen, sondern ihre Interventionseinheit noch im leitenden Individuum sehen, das, abgelöst von seinen alltäglichen Funktionsbezügen, seine Fertigkeiten in der Führung von Gruppen entwickeln soll, zum anderen erfordert die Zentrierung auf stranger-Gruppen besondere Bemühungen zur Lösung des Transfer-Problems. Dieser Aufgabe dient der Aufbau der Seminare, die sich in Kleingruppen, Großgruppen, Intergruppen-Veranstaltungen und besondere Anwendungsgruppen untergliedern, um sämtliche Wirkungsaspekte organisatorischer Führung zu erfassen.

Im Unterschied zu den amerikanischen Laboratorien wird der Gesamtrahmen des Seminars als Institution bewußt mit in die Trainingsgestaltung miteinbezogen. Freilich nicht in dem Sinn, den Lapassade in seinem Entwurf einer nicht-direktiven Institutionsanalyse anstrebt, nämlich die Divergenz zwischen nicht-direktiven Kleingruppen und direktivem Gesamtrahmen durch die nicht-direktive Umgestaltung des letzteren zu überwinden. In den Tavistock-Seminaren wird die Nicht-Direktivität bewußt auf die Kleingruppen eingeschränkt. Nur in ihnen soll die Analyse des Hier-und-Jetzt in unstrukturierter Gruppendiskussion betrieben werden. Aber auch in die Kleingruppen ragt die Rolle des Trainingsstabes als Verkörperung der Autorität der Seminarleitung, auf die das Tavistock-Design großes Gewicht legt.

Die Hier-und-Jetzt-Orientierung und die Nicht-Direktivität nehmen von der Großgruppe zur Anwendungsgruppe kontinuierlich ab. Rice fordert für die Großgruppe eine direktere und energischere Intervention, da die Phänomene hier primitiver, komplexer und diffuser als in der Kleingruppe seien. Nur in dieser könne dem kollektiven Selbstregulations-Potential der Individuen freie Entfaltung gelassen werden. Da-

gegen scheint bei der Beurteilung der Großgruppe durch Rice unterschiedlich die traditionelle Führer-Masse-Vorstellung mitzuschwingen, wonach die Masse als amorphe und primitive Entität eine starke Hand brauche. "Ohne ein abstraktes Ideal oder einen äußeren Feind lassen ihre (der Großgruppe) Grenzen sich schwer bestimmen; ohne solche Grenzen, und also ohne eine wenn auch nur elementare Struktur wird das Handeln impulsiv und folglich potentiell gefährlich. Gerade die Freiheit der Gruppe zu experimentieren, kann zur Anarchie werden." (Rice (1965), 100) Es ist nicht sehr einsichtig, wie in der durch direktive Strukturierung wieder gebändigten Großgruppe der Einzelne, wie Rice fordert, darauf vorbereitet werden soll, "viele der Glaubenssätze und Einstellungen in Frage zu stellen, die den sozialen, politischen und wirtschaftlichen Institutionen einer komplexen modernen Gesellschaft Rückhalt verleihen." (ebenda, 101)

Aus den Intergruppen-Übungen und den Anwendungsgruppen sind Hier-und-Jetzt-Deutungen, die Rice für die Großgruppen am Rande noch zuläßt, zur Gänze eliminiert, weil sie der Verfolgung der primären Aufgabe eher hinderlich als förderlich seien (ebenda, 104); auch habe man in gewöhnlichen Arbeitsgruppen selten eine Befugnis, seine eigenen Gefühle und Einstellungen, geschweige denn die anderer, sichtbar werden zu lassen. Zulässig sei allein der Gebrauch der Einsicht in den Zustand der Gruppe zur Anleitung für das eigene Verhalten (ebenda, 140). Die Anwendungsperspektive der Seminare liegt also nicht, wie bei den amerikanischen Laboratorien, überwiegend auch noch nach der realistischen Wendung, in einer Änderung der Arbeitskultur der Organisationen, sondern in der Praktizierung eines innerlich bleibenden strategischen Wissens über Gruppenphänomene durch die leitenden Individuen.

Mit dieser Gestaltung der Seminare wird, was Lapassade kritisiert, für die Tavistock-Seminare explizit vorgeschrieben: die Integration des auf Kleingruppen beschränkten nicht-direktiven Moments in einen bewußt gestalteten direktiven institutionellen Gesamtrahmen.

Die umfassende Integration der verschiedenen Seminardimensionen wird im Sinne der soziotechnischen Konzeption unter dem Begriff der kulturellen Kongruenz gefaßt; Kultur definiert Rice als die im Seminar übliche und gewohnte Art zu denken und zu handeln, die schließlich mehr oder weniger von Trainern und Teilnehmern gleichermaßen geteilt wird. Die Kultur umfaßt "einen weiten Bereich des Verhaltens: Arbeitsmethoden, Fähigkeiten und Kenntnisse, Einstellungen zur Autorität

und zur Disziplin, die weniger gewußten Konventionen und Tabus. In jeder Institution ist die 'kulturelle Kongruenz', das heißt der Grad, in dem die Kultur der Aufgabe der Institution angemessen ist, ebenso wichtig für die Erfüllung der Aufgabe wie die strukturelle Angemessenheit." (ebenda, 54)

Die direktive Gesamtkonzeption der Seminare zeigt sich auch daran, daß Rice die Kompetenz der Seminarleitung nicht zuletzt daran mißt, ob sie das von ihr entworfene Konzept - auch gegen Widerstände und Änderungswünsche der Teilnehmer - unbeirrt durchzuhalten imstande ist. (ebenda, 59f)

Anders als die mit entfremdungskritischen Momenten durchsetzte Konzeption der NTL-stranger-Laboratorien (vgl. Benne 1964), ist der Bezug der Tavistock-Seminare zu den herrschenden kulturellen Zwängen gänzlich affirmativ. Dies zeigen die Ausführungen von Rice zum Problem der eventuellen Stressinduzierung durch die Seminare. Nach einer fragwürdigen Unterscheidung der Menschen in die "Erfolgreichen", die ihre Arbeit sowohl hinsichtlich der Rahmenbedingungen als auch hinsichtlich ihrer persönlichen Art, sie auszuführen, ihren eigenen Bedürfnissen anpassen könnten, und den anderen, denen die Arbeit gewisse Zwänge auferlege, bemüht sich Rice nicht um eine Analyse, nicht einmal eine Beschreibung dieser Zwänge; er konstatiert, daß sie Stress erzeugen, um dann diesen als "unausweichlich mit zu unserer Lebensweise gehörend" zur gesellschaftlichen Naturkonstante zu verabsolutieren. (ebenda, 180) Man müsse sich mit dem Stress als etwas Bestehendem und in der gegenwärtigen Gesellschaft ständig Anwachsen-dem abfinden; die Seminare dienten gerade dazu, mit dieser Erfahrung fertig zu werden (ebenda).

Diese Sichtweise läuft auf eine noch rigidere Konflikt- und Stressbejahung hinaus, als sie die amerikanischen Vertreter des Laboratoriumstrainings seit ihrer Wendung zum family-Laboratorium zunehmend an den Tag legen. Sie entspricht völlig der von Sofer formulierten Parole: "Organization first". Der Konflikt zwischen den arbeitenden Individuen und der Organisation, die gegenwärtige Gestalt dieses Konflikts wird nicht mehr reflektiert, auch nicht auf einer psychologisch verkürzten Ebene, sondern er wird in einer begriffslosen Weise registriert und zur individuelle Anerkennung heischenden Grundlage der praktischen und theoretischen Konzeptionen gemacht. Die Möglichkeit einer repressiven Integration kann damit nicht mehr erörtert werden.

Es ist nun noch einiges zu dem im Vorhergehenden schon verschiedentlich angeklungenen Vergleich zwischen der Tavistock-Konzeption der Organisationberatung und der organisationsbezogenen Schulung und der amerikanischen Laboratoriumskonzeption zu bemerken; es liegt auf der Hand, daß aus dem Spektrum der Laboratoriumsvarianten sinnvollerweise diejenigen Verfahren zum Vergleich heranzuziehen sind, die eine gleichgelagerte organisationsbezogene Zielsetzung wie das TIHR-Modell verfolgen, das heißt also im wesentlichen die Konzeptionen der family-Laboratorien und der OD-Verfahren. Was die Evolution des Tavistock-Modells und der Laboratoriumsvarianten betrifft, so ist festzustellen, daß sie beide von verschiedenen Ausgangspunkten in praktischer und theoretischer Hinsicht unter dem dominierenden Einfluß einer ähnlichen Klientenschicht, des industriellen Managements und seiner Probleme nämlich, sich in einer analogen Transformation zu gemeinsamen Positionen und Vorstellungen in bedeutenden Bereichen hinentwickelt haben. Beide entstanden als Ansätze zur Bewältigung sozialer Nachkriegsprobleme insbesondere auf Gemeinde-Ebene. Dabei ging Tavistock von einer stark psychoanalytisch geprägten Orientierung aus, die Laboratoriumsbewegung dagegen von den programmatischen Vorstellungen der Lewinschen Aktionsforschung. Beide streiften die, diesen Ursprüngen verdankten kritischen Aspekte ihrer theoretischen und praktischen Aktivität zunehmend ab, die mit dem Begriff der neutralen Haltung des Sozialtherapeuten bei Tavistock, mit dem der Demokratie als ernstgemeinter praktischer Richtschnur bei NTL bezeichnet werden können, und entwickelten eine ähnliche, auf die Problemdefinitionen und Lösungserwartungen der dominierenden Subgruppen der Klientenorganisationen zugeschnittene praktisch und theoretisch relevante technokratische Perspektive. Dabei halten es beide für notwendig, nicht nur die Selbstdefinition der organisatorischen "key group", der administrativen Elite, sondern auch deren Wertsystem vorbehaltlos zu übernehmen.

Während das TIHR mit Projekten einer alle organisatorischen Subgruppen umfassenden Sozialtherapie innerhalb der Organisation begann, diese im folgenden zu einer Managementberatung verengte und gruppendynamische Schulungsseminare erst später und gleich mit strikt managementbezogener Zielsetzung einrichtete, ging die NTL-Entwicklung den umgekehrten Weg: sie begann mit individuell zentrierten gruppendynamischen Trainingsveranstaltungen, die individuelle Entfaltung und effektivere Gruppenpraxis gleichermaßen befördern sollten; im Zuge der Anwendung des Verfahrens in Großkonzernen wurde der individuumbezogene Aspekt mehr und mehr zurückgedrängt, der gruppenzentrierte

Laboratoriumsrahmen erwies sich für die neuen Anforderungen als zu eng und nicht in der Lage, das Transferproblem befriedigend zu lösen, so daß am Ende eine Strategie der Organisationsentwicklung stand, in der, wie bei der TIHR-Praxis, die gruppensdynamische Komponente nur in ihren für die Anpassung der Individuen an die organisatorischen Effektivierungszwänge funktionalen Momenten praktisch beibehalten blieb.

Wenn Rioch den wichtigsten Unterschied zwischen der TIHR-Konzeption und den amerikanischen Laboratorien darin sieht, daß erstere das Schwergewicht konsequent auf die Gruppe als Ganzes und nicht so sehr auf die Individuen in ihr legt (Rioch 1971,150), so gilt diese Feststellung für die family-Laboratorien und OD-Programme nur noch in stark abgeschwächter Form; die Unterschiede dürften auf der Ebene des theoretischen Selbstverständnisses, das noch von den früheren Entwürfen beeinflusst ist, bedeutender sein als in der tatsächlichen Ausrichtung und Dimensionierung der Praxis.

Die Ansicht Sofers, wonach die TIHR-Konzeption sich von anderen Modellen durch das Gewicht auszeichne, das sie der klinischen und psychoanalytischen Komponente einräume (Sofer 1961,xii), ist ein Beispiel für diese Diskrepanz zwischen Praxis und Selbstinterpretation der Forscher; gerade Sofers Projekte und die von ihm daraus abstrahierten Prinzipien dokumentieren die Abwendung von den zentralen Zügen des frühen sozialtherapeutischen Konzepts.

Während die Entwicklungslinien der beiden Modelle einem unterschiedlichen Rhythmus folgten und durch charakteristische Zwischenformen hindurchgingen, scheinen sie sich auf der erreichten Stufe nur noch in einigen technischen Momenten, nicht mehr jedoch in der grundlegenden Orientierung und Schwerpunktsetzung zu unterscheiden. So hat die NTL-Bewegung eine Vielzahl von Evaluationsstudien über die Auswirkungen ihrer Verfahren hervorgebracht, die zwar methodisch und theoretisch zumeist nicht befriedigen können, während Tavistock sich diesem Gebiet und seinen Problemen noch kaum zugewandt hat. Eine simple, aber wichtige Ursache mancher solcher Unterschiede liegt sicherlich in der verschieden dimensionierten ökonomischen Basis der Heimatländer der beiden Institutionen, wodurch nicht zuletzt auch der unterschiedliche Umfang der Institutionen, die ihnen mögliche Vielfalt und Vielzahl praktischer Ansätze bedingt ist.

10. Zur Deutung gruppensdynamischer Organisationsentwicklung als Erwachsenensozialisation

Es liegt nahe, die gruppensdynamischen Verfahren der Organisationsveränderung als Strategien eines organisatorischen Sozialisationsprozesses zu deuten; die Organisation lebt von der praktischen Verwirklichung der formalen Strukturen ihrer Aufgabenzusammenhänge durch das Handeln der Individuen. Organisation stellt sich in dieser Hinsicht als kontinuierliche Regularisierung individueller Verhaltensweisen dar. Die funktionierende organisatorische Praxis ist somit auf erfolgreiche Sozialisationsprozesse angewiesen, die die Voraussetzungen in den organisierten Subjekten für die Erfüllung der in der Organisation an sie gerichteten formalen Erwartungen schaffen sollen. Die von verschärfter Konkurrenz und beschleunigtem technologischem Wandel ausgehenden Zwänge zu einer ständigen Flexibilität und Anpassungsbereitschaft der Organisationsstruktur verlangen deshalb von der spätkapitalistischen Unternehmensorganisation die Schaffung einer entsprechend strukturierten "inneren Umwelt", die fähig und Willens ist, die subjektiven Leistungen zur praktischen Umsetzung der neuen Imperative organisatorischen Handelns zu erbringen.

Die Sozialisationsperspektive ist auch dem Selbstverständnis einiger Protagonisten des Laboratoriumstrainings nicht fremd: so stellt die von Schein und Bennis in Anlehnung an Lewin entworfene T-Gruppen-"Lerntheorie" im Grunde die Beschreibung einer Sozialisationstechnik und der zu ihrer erfolgreichen Durchführung notwendigen Bedingungen dar, aber eben beschränkt durch den engen technischen Gesichtspunkt, der eine Einbettung dieser Veränderungspraxis in die Analyse eines größeren sozialen Zusammenhangs verhinderte. Aber nur in einem solchen von der, bei den Theoretikern und Praktikern des Organisationswandels dominierenden Orientierung auf die "key-group" der Organisation distanziierten Horizont kann das sozialtechnologische Selbstverständnis der gruppensdynamischen Organisationsspezialisten kritisch hinterfragt und in den Rahmen einer grundwissenschaftlichen und nicht primär von der Anwendbarkeitsperspektive beherrschten Orientierung integriert werden.

Eine allgemein akzeptierte und befriedigend ausgearbeitete Theorie der sekundären Sozialisation existiert noch nicht. Die im folgenden herangezogenen Kategorien und Konzepte haben aufgrund ihrer heterogenen theoretischen Provenienz unterschiedliche Erklärungsbreite und fügen sich zu keinem einheitlichen theoretischen Entwurf zusammen.

Dennoch darf der Beitrag nicht unterschätzt werden, den die Anlegung verschiedener theoretischer Perspektiven zur Erhellung der sozialisativen Leistung der gruppendynamischen Verfahren zu erbringen vermag. Die folgenden Ausführungen verstehen sich als Hinweise dazu.

Der Sozialisationsbegriff zielt in seiner prononciert interdisziplinären Stellung auf die prozessierende Einheit der Individuen und des Geflechts ihrer sozialen Beziehungen. Diese Einheit entwickelt sich geschichtlich und darf nicht in normativer Weise naturalisiert werden. Es ist plausibel, daß sozialisationstheoretische Bemühungen in ihrer Substanz von dem Charakter des zugrunde gelegten Gesellschaftsbegriffs abhängig sind. Die von Steinert, wenn auch unzulänglich kritisierte Verdinglichung des Sozialisationsprozesses (Steinert 1972) bei vielen Ansätzen ist direkte Folge der nicht gelungenen theoretischen Bewältigung der die bürgerliche Gesellschaft prägenden Widersprüchlichkeit: einerseits die formale Inthronisierung des freien Individuums als des Gestalters seines eigenen Geschicks, andererseits die naturwüchsige Entwicklung des gesellschaftlichen Gesamtprozesses, dem die Individuen, wenn auch nach gesellschaftlicher Lage verschieden, ohnmächtig unterworfen sind. Der gesellschaftliche Gesamtprozeß ist aber nichts anderes als die Summe der Beziehungen zwischen den isolierten, ihres eigenen gesellschaftlichen Zusammenhangs noch nicht mächtigen Individuen. Der bestehende defiziente, weil bewußtlose Modus der Vergesellschaftung der Individuen trägt einen historischen, das heißt relativen und keinen absoluten Charakter. Diese Unterscheidung, die Marx in Bezug auf den kapitalistischen Produktionsprozeß demonstrierte, den er in Arbeits- und Verwertungsprozeß differenzierte, gilt ebenso für das Sozialisationsgeschehen in einem historisch bestimmten sozialen Kontext. Auch Inkeles betont die Notwendigkeit, die gesellschaftlichen Anforderungen an die Individuen zu differenzieren in solche, die jedem Sozialsystem, und solche, die einem bestimmten Sozialsystem oder einer bestimmten Struktur eines Sozialsystems entspringen (Inkeles 1968, 73). Allerdings vermag er dieser eigenen Einsicht nur in unbefriedigender Weise nachzukommen, da ihm das wesentliche theoretische Instrumentarium zur Herausarbeitung der geschichtlichen Charakteristika der herrschenden Gesellschaftsform fehlt und er sich mit so groben Unterscheidungen wie einfache und komplexe Gesellschaften begnügt.

Primäre und sekundäre Sozialisation werden üblicherweise danach unterschieden, daß in der primären Sozialisation der werdende Mensch die allgemeinen Qualifikationen erwirbt, die ein handlungsfähiges Subjekt in der jeweiligen Gesellschaft besitzen muß, während in der sekundä-

ren Sozialisation das prinzipiell bereits handlungsfähige Subjekt spezifische neue Rollen im Zusammenhang des arbeitsteilig differenzierten Prozesses der gesellschaftlichen Selbsterhaltung sich aneignet (siehe z.B. Habermas 1968 b,3). Dem hierin schon anklingenden rollentheoretischen Schema, mittels dessen Sozialisationsprozesse vielfach beschrieben werden, haftet allerdings von vornherein ein gewisses Konformitätsbias an (Habermas, ebenda). Greenberg hebt deshalb zurecht die immense Bedeutung der Bestimmung des Sozialisationsbegriffes hervor, "because to a large extent it determines the kinds of questions asked and the propositions sampled." (Greenberg 1970, 13) Nicht unerwartet ist sein Befund, daß "most contemporary scholars are tied to definitions that predispose them to research results supportive of the status quo" (ebenda).

Es soll an dieser Stelle keine eigene Definition der Sozialisation vorgeschlagen werden; die in den folgenden Bestimmungen zum Ausdruck kommende gemeinsame Problemsubstanz mag als Hintergrund für die weiteren Erörterungen genügen. So begreift Child Sozialisation als den ganzen Prozeß, "durch den ein Individuum geboren mit Verhaltensmöglichkeiten größter Variationsbreite zur Entwicklung solcher Verhaltensweisen geleitet wird, die sich im Rahmen des weit engeren Verhaltensspielraumes befinden, wie er durch Gruppennormen festgelegt ist." (Child (1954), zitiert nach Frölich und Wellek, 1972,667) Huch zitiert Durkheim, für den Sozialisation "die Einwirkung der Erwachsenenengeneration auf diejenigen 'darstellt', die noch nicht reif sind für das Leben in der Gesellschaft. Sie zielt darauf ab, beim Kind eine Reihe physischer, geistiger und sittlicher Kräfte zu wecken und zu fördern, die die politische Gesellschaft in ihrer Gesamtheit und das jeweilige Milieu, für das es in besonderer Weise bestimmt ist, von ihm fordern." (Durkheim, zitiert nach Huch 1972,17). Die durch den Sozialisationsprozess bewerkstelligte eigentümliche Verschränkung der gesellschaftlichen Anforderungen mit dem individuellen Wollen kommt in der aphoristischen Formulierung von Popitz zum Ausdruck, der Sozialisation als den Vorgang bestimmt, "in dem wir lernen zu wollen, was wir sollen und es schließlich zu tun, ohne es zu merken" (Popitz 1967,6).

Die in solchen und ähnlichen Bestimmungen angesprochenen Sollvorstellungen menschlicher Entwicklung deuten auf den politischen Charakter der Sozialisation (Huch 1972,17), ihre der inneren Stabilisierung einer bestehenden Gesellschaftsordnung dienende konservative Funktion (ebenda, 20).

Vor der Erörterung einiger relevanter Konzeptionen der sekundären Sozialisation in Bezug auf die Strategien gruppendynamischer Organisationsveränderung mag es noch nützlich sein, im Sinne einer abstrakten Formalanalyse einige kategoriale Aspekte von Sozialisationsprozessen anzuführen. Greenberg sieht für ihre Klassifikation drei Kategorien für ausreichend an: Prozesse, Agenten und Ergebnisse (Greenberg 1970,4 ff). Wright und Turk (1967,3) führen in Ergänzung dieser Punkte den Aspekt der Struktur in Sozialisation einbezogener formaler Organisationen an; weiterhin plädieren sie für die Einführung einer weiteren Kategorie, die sich auf die Perspektive beziehen soll, "which links the structure, content, process, and outcomes of socialization to the standards that society holds for all these elements and to whatever means it employs for their control." (ebenda) Noch weiter in der Tendenz zur Öffnung der Kategorien für die Einbeziehung umfassender gesellschaftlicher Bezüge geht Inkeles, der die Sozialisationsmatrix durch vier Elemente bestimmt (Inkeles 1969,618): das zentrale Sozialisationsthema, worunter er versteht "the typical life condition or social demand which dominates the attention of socializee and socializers and becomes the characteristic or defining aspect of any given stage of individual bio-social development"; sodann die Sozialisationsagenten, die Ziele, die diese Agenten als Kriterien erfolgreicher Sozialisation anstreben und schließlich die Aufgabe des Sozialisanden, das heißt "the problem to be solved or the skill learned as it confronts the socializee from his internal personal perspective." (ebenda) Wichtig ist, daß Inkeles diesen Elementen als relevante Aspekte der Sozialisationsstruktur die folgenden Dimensionen gegenüberstellt: die ökologische Dimension, die auf physische Momente beschränkt bleibt; die ökonomische, die Inkeles auf die sozialen Formen der Bestimmung, Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen bezogen sieht; die politische Dimension, die sich auf die Struktur der Macht, ihre Verteilungs- und Anwendungsformen zusammen mit dem institutionellen Arrangement ihrer Erzeugung, Legitimation und Ausübung bezieht, und endlich die Dimension des Wertesystems, bezogen auf die die Sozialisation leitenden sowie die den Sozialisanden zu vermittelnden Werte.

Die unterschiedliche Berücksichtigung, die die hier vorgeschlagenen abstrakten Kategorien zur Erfassung der verschiedenen Aspekte von Sozialisationsprozessen in den im folgenden behandelten inhaltlichen Konzeptionen erfahren, ist auch als Aussage über diese selbst zu werten.

10.1 Funktionalistische Ansätze: Brim, Rosow, Becker, Schein

Die erste zu betrachtende Gruppe von Entwürfen sekundärer Sozialisation ist durch die eindeutige Schwerpunktsetzung auf einer funktionalistischen Sicht der Individuen als Sozialisationsobjekte der ihnen als verselbständigte Macht gegenübergestellten Gesellschaft gekennzeichnet. Dabei steht die formale Analyse des von "der Gesellschaft" gewünschten Sozialisationsziels im Mittelpunkt. Konkrete gesellschaftliche Sozialisationsagenturen werden nicht erörtert, auf die ablaufenden inter- und intrasubjektiven Prozesse wird allein unter dem abstrakten Funktionalitätsgesichtspunkt eingegangen.

10.1.1 Brim

Brim holt in der theoretischen Bestimmung dieses Ansatzes am weitesten aus. Er geht von der Feststellung zweier sozialtheoretischer Traditionen aus, deren eine ihr erkenntnisleitendes Interesse darauf richte "how individuals adjust to society and how in spite of the influence of society upon them they manage to be creative and gradually to transform the social order in which they have been born" (Brim 1966,3), während das Interesse der anderen Tradition der Erkundung gelte, wie die Gesellschaft "transforms the raw material of biological man into a person suitable to perform the activities of society." (ebenda, 3f) Die Sozialisationsforschung, die Brim voll und ganz der zweiten Richtung verpflichtet sieht, habe zu klären "how the work of society gets done and how the necessary manpower is trained, motivated, kept alive and functioning throughout the life cycle so that the specified roles are performed." (ebenda, 5). Die geradezu anti-individualistische Ausrichtung seiner Sozialisationsperspektive drückt Brim offen aus, wenn er der Sozialisationsforschung kein Interesse daran zugesteht, "how society is changed to fit man's nature better or to improve his personal adjustment and satisfaction" (ebenda). Wie und wieso eine solche Sozialisationsanalyse, wie Brim behauptet, zur Frage führen soll, was die wünschenswerte Gesellschaft sei (ebenda), muß unerfindlich bleiben.

Ins Zentrum seiner Konzeption stellt Brim ein Schema zur Klassifikation der Sozialisationsprodukte. Es verbindet die Aspekte der rollenbezogenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Motivation mit den Dimensionen von Verhalten und Werten:

	Verhalten	Werte
Wissen	A	B
Fähigkeiten	C	D
Motivation	E	F

Dabei geben die Zellen A und B an, daß das Individuum weiß, welches Verhalten von ihm erwartet wird, beziehungsweise welche Ziele es verfolgen sollte; C und D zeigen an, daß das Individuum fähig ist, das geforderte Verhalten auszuführen und die entsprechenden Werte aufzunehmen; E und F schließlich enthalten die Aussage, daß das Individuum die Motivation zu einem angemessenen Verhalten und zur Befolgung der entsprechenden Werte besitzt (Brim 1966, 25f). Brim sieht den Schwerpunkt der primären Sozialisation bei Zelle F, das heißt dem Erwerb der Motivation zur Internalisierung allgemeiner Werte, während die sekundäre Sozialisation sich schwerpunktmäßig auf Zelle A, den Erwerb spezifischer Kenntnisse und Verhaltensweisen beziehe. Dabei könne im allgemeinen vorausgesetzt werden, daß der Erwachsene die verschiedenen Rollen entsprechenden Werte kenne, sie mit den sozial gebilligten Mitteln verfolgen wolle und somit nur die Aufgabe übrig bleibe, ihn zu lehren, was zu tun sei.

Auf Brims Kategorien bezogen, steht die spezifische Zielsetzung der gruppenspezifischen Trainingsbemühungen gerade im Gegensatz zu dieser Aussage. Ihnen geht es überwiegend um die Restrukturierung und Revitalisierung der Motivationsbasis der arbeitenden Individuen. Wie auch Inkeles feststellt, reicht die traditionelle sekundäre Sozialisation, die Brims Aussage entspricht, angesichts der rasch sich wandelnden organisatorischen Erfordernisse an die arbeitenden Individuen nicht mehr aus (Inkeles 1968 a, 92f; siehe auch Inkeles 1969, 630). Mochte sie im Rahmen der traditionellen bürokratischen Organisation, in der Arbeitsformen, -inhalte und -zusammenhänge langfristig festgelegt waren und zudem der Leistungsvollzug kontinuierlicher und differenzierter Kontrolle unterlag, genügen, so bedarf es unter den neuen Bedingungen einer Kombination verhaltens- und wissenmäßiger Fähigkeiten mit einer, Eigeninitiative im Rahmen der organisatorischer Zielsetzung befördernden motivationalen Aktivierung, um die Insuffizienz beziehungsweise Unmöglichkeit präziser verhaltensmäßiger Festlegungen und Kontrollen zu kompensieren. Eine den Motivationsbereich betonende Erwachsenensozialisation faßt Brim nur für den Fall notwendiger Korrektur abweichenden Verhaltens ins Auge. In solchen Fällen einer grundlegenden Resozialisierung sieht er die Notwendigkeit, von

der "normalen" Praxis der Erwachsenensozialisation abzugehen und statt affektiver Neutralität und angeblich geringer Machtdifferenzierung der primären Sozialisation nächststehende Verfahrensweisen anzuwenden, die durch bedeutende Macht- und Affektivitätsbeziehungen charakterisiert sind (Brim 1966, 37; 1968 b, 558).

Bezieht man diese Feststellung auf die Praxis der gruppenspezifischen Trainingsverfahren, so fällt es nicht schwer, die beiden realen Entsprechungen zu finden. Die affektive Dimension bildet in Gestalt der nichtdirektiven T-Gruppen das Zentrum der gruppenspezifischen Laboratorien und Seminare. Unter dieser hochaffektiven Einwirkung sollen die Teilnehmer gewissermaßen ein Stück weit entsozialisiert werden - Benne verklärt diesen Aspekt zu einer Rückführung der Individuen zu einem "precontractual state" (Benne 1964, 242) - , um reibungsloser die neuen Werte und Weisen der Verhaltensregulation übernehmen zu können. Diese affektive Seite steht im Vordergrund der Selbstdarstellung und des Selbstverständnisses der Vertreter insbesondere des amerikanischen Laboratoriumstrainings und des bewußten Erlebens der Teilnehmer. Doch ist die affektive Auflockerung der interpersonellen Beziehungen, die Beförderung intra- und interpersoneller Einsicht, wie Lapassade betont, nicht wirklich nicht-direktiv und autonom. Hinter dem und durch den bunten eindrucksvollen Vordergrund der nicht-direktiven Kleingruppen-Aktivität wirkt die Determinante direkter Strukturen: zunächst durch die Autorität des Trainerstabes und die nicht so augenfälligen, die gruppenspezifischen Erfahrungen aber erst ermöglichenden, zugleich aber ausrichtenden und kontrollierenden Wirkungen des Trainingsdesigns, hinter dem wiederum eine in den seltensten Fällen reflektierte Anpassung an die diffus von den gruppenspezifischen Praktikern rezipierte Nachfrage zahlungskräftiger sozialer Subgruppen und deren Wunschvorstellungen steht. Diese Diagnose wird nicht zuletzt durch die Evolution der organisationsbezogenen gruppenspezifischen Schulungsmethoden selbst bestätigt, die in ihrer Praxis diese sozialen Bezüge, ohne sie kritisch zu reflektieren, zunehmend explizit herausstellen und zu prinzipiellen Leitlinien ihres Wirkens erheben. Dieser Entwicklung entspricht die Bedeutungserhöhung des autoritativ gesetzten Rahmens der Trainingsveranstaltungen, was bei den amerikanischen family-Laboratorien vor allem mit der Bewältigung des Transfer-Problems, bei den Tavistock-Seminaren aber schon offen durch die Autoritätswirkung als solche begründet wird.

In einer späteren Arbeit, die nicht nur begriffsanalytischen Charakter trägt, sondern Momente einer Realanalyse beruflicher Sozialisation als des zentralen Bereichs der Erwachsenensozialisation enthält, weist Brim auf eine bedeutende Differenzierung in Sozialisationsprozessen hin, die eine Brücke zur historischen Reflexion der Integrationsweise sozialisativer Substrukturen in die gesellschaftliche Totalität bilden könnte (Brim 1968a). Brim spricht hier von den verschiedenen Wirkungen von Sozialisationsvorgängen, je nachdem, ob die sozialisativen Anforderungen auf beiden Seiten der Sozialisationsbeziehung sich im Konflikt oder in Kongruenz befinden. "Where the same change is desired on both sides, there can be cooperative effort between the person and society (...), where the demands of the society for change truly are counter to the wish of the individual to stay the way he is, then resistance, antagonism, evasion, and outright revolt may ensue." (Brim 1968a, 192) Brim vermag die soziale Konfliktproblematik zwar deskriptiv ^{zu} benennen, aber sein theoretisches Konzept, das auf der Gegenüberstellung "der Gesellschaft" als oberster Sozialisationsautorität und dem Einzelnen aufgebaut ist, kann den Sozialisationsvorgang nicht im Rahmen in widersprüchlichen Interessenverflechtungen sich befindender sozialer Institutionen erfassen. So bleibt auch das kritische Potential des von Brim eingeführten Begriffs der "erzwungenen Veränderung" (forced change) unausgeschöpft, der etwa mit dem Durkheimschen Konzept der "erzwungenen Arbeitsteilung" (vgl. dazu Gouldner 1971, 250) oder dem Marx'schen Begriff der "reellen Subsumption der Arbeit unter das Kapital" (siehe Marx 1970) in Beziehung zu setzen wäre, wodurch die der kapitalistischen Produktionsweise inhärierende industrielle Herrschaft auch in dem ihr zugeordneten Sozialisationsgeschehen theoretisch zugänglich gemacht werden könnte. Aber in seiner deskriptiv-oberflächlichen Ausrichtung beschränkt sich Brim auf die Feststellung, daß "vulnerability to forced change is related to the income or prestige ranking of an occupation", das heißt doch, daß die organisatorischen Sozialisationsvorgänge in die hierarchische Struktur der organisatorischen Herrschaft eingebunden sind.

Im Zusammenhang mit gruppendynamischen Trainingsverfahren wirft das Problem des "forced change" die Frage der Freiwilligkeit der Teilnahme auf. Bedeutete diese Frage für die auf stranger-Gruppen ausgerichtete mittlere NTL-Phase und für die Tavistock-Seminare nur ein nebensächliches Problem der individuellen Klarheit der Teilnahme-Entscheidung, so gewinnt sie im Zusammenhang mit OD-Programmen erhöhte Bedeutung. So ist House der Auffassung, daß es zweifelhaft sei, ob organisations-

weite T-Gruppen überhaupt als freiwillig betrachtet werden können, auch wenn die Teilnehmer sich nicht gegen ihre Teilnahme ausgesprochen haben (House (1967), 458); sei schon bei der Entsendung von Individuen durch ihre Organisation zu stranger-Laboratorien die Frage berechtigt, ob denn zwischen "subtle suggestion" und "subtle coercion" vom Gesichtspunkt des von der Organisation abhängigen Beschäftigten ein qualitativer Unterschied sei, so kann House im Falle organisationsweiter, etwa gar noch auf die Arbeitsgruppenstruktur aufgebauter Trainingsveranstaltungen darauf hinweisen, daß "under these circumstances, no stretch of the imagination can conceive that they are voluntary on the part of the employee subjected to the social pressure to participate. In this instance, not only does the boss set the example by attending himself, but the pressure to conform to the group standard is usually more than an individual is capable of resisting, particularly when the pressure is reinforced by the system of rewards and punishments utilized by the organization." (ebenda)

Die Frage der ethischen Zulässigkeit gruppendynamischer Unterstützung für die Durchführung offener oder cachierter forced-change-Prozesse wird ergänzt durch die Frage der Wirksamkeit gruppendynamischen Trainings unter direkten oder häufiger indirekten Zwangsbedingungen. Campbell und Dunnette weisen auf die enorme Bedeutung psychologischer Sicherheit als Voraussetzung des gruppendynamischen Auftauprozesses und die Schwierigkeit, diese zu erreichen, hin. (Campbell and Dunnette 1968,78). Die dadurch erklärliche Tendenz zur Abschwächung des psychischen Auftauprozesses in organisationsbezogenen Trainingsverfahren wird von Bass ins Normative gewandt, da das gruppendynamische "unfreezing" als anarchie-affiner Vorgang die organisatorische Autoritätsbasis zu zersetzen drohe (Bass 1967). Für die Erfassung einer solchen psychosozialen Problematik ist das Brim'sche Motivationskonzept trotz seiner anfänglichen Berufung auf das Persönlichkeitsmodell von G.H.Mead (Brim 1966,7ff) zu einseitig auf die Funktionszwänge des sozialen Systems ausgerichtet, die, in Anlehnung an die Parson'sche Rollenkonzeption als zugleich das Individuum motivierend gedacht werden. "The individual because of his previously accepted desire to conform to others' expectations is motivated to live up to these standards, and his sense of well-being or satisfaction depends on such conformity." (ebenda, 15f) (Auf die Rollenkonzeption Brims, die sich auf die Setzung eines genuinen Konformitätswunsches des Individuums als eigenständigen Motivationszentrums gründet, ist denn auch die von Habermas entfaltete Kritik am traditionellen Rollenschema des Sozialisationsvorgangs zu beziehen (Habermas 1968b,8ff).

Die Unzulänglichkeit dieses Schemas kristallisiert sich für Habermas in der Einseitigkeit dreier Grundannahmen: das Integrationstheorem unterstellt die Kongruenz zwischen Wertorientierungen und Bedürfnisdispositionen, die Komplementarität des Rollenhandelns als Reziprozität der Bedürfnisbefriedigung; dem stellt Habermas als realistische Korrektur das Respressionstheorem entgegen, wonach unter historischen Bedingungen des Mißverhältnisses zwischen interpretierten Bedürfnissen und gesellschaftlich lizenzierten Wertorientierungen vollständige Komplementarität der Erwartungen nur unter Zwang erreicht werden könne. Neben dieses zentrale, in Anlehnung an Gouldner Parsons-Kritik (siehe deren zusammenfassende Formulierung bei Gouldner 1971, Part II) entworfene Gegenteilstheorem stellt Habermas zwei weitere: gegen das Identitätstheorem, das eine Kongruenz zwischen Rollendefinition und Rolleninterpretation auf Seiten der Rolleninhaber postuliert, das Diskrepanztheorem, das im Anschluß an Einsichten des symbolischen Interaktionismus eine "Dialektik von Rollenübernahme und Rollenentwurf" (Habermas 1968b,9) vertritt und gegen das Konformitätstheorem, die Annahme einer Kongruenz zwischen geltenden Normen und wirksamen Verhaltenskontrollen, die von Goffman stammende Konzeption der Rollendistanz, die auf der qualitativen Differenz zwischen einer reflexiven Anwendung flexibel verinnerlichter Normen und der, einer konditionierten oder einer rigiden Verinnerlichung entspringenden, automatisierten Anwendung von Rollen-Normen besteht.)

10.1.2 Rosow

Rosows Studie über Formen und Funktionen der Erwachsenensozialisation (Rosow 1965) geht ebenfalls von einer Klassifikation der Sozialisationseffekte aus, die nach Konformität im Bereich des Verhaltens differenziert werden (die bei Brim angeführte Unterscheidung zwischen Verhalten und der Fähigkeit dazu, die bei Brim selber schon keine bedeutende Rolle spielt, wird von Rosow nicht aufgenommen). Rosow gelangt so zu folgender Typologie der Sozialisationsprodukte (Rosow 1965,36):

Sozialisations- typen	Annahme von	
	Werten	Verhalten
der Sozialisierte	+	+
der Dilettant	+	-
das Chamäleon	-	+
der Unsozialisierte	-	-

Rosow unterstellt, daß Konformität in den beiden Aspekten der Werte und des Verhaltens ziemlich unabhängig voneinander variieren können. Nach dem Schema ist der Sozialisierte durch eine in Werten und Verhalten gleichermaßen ausgeprägte Konformität charakterisiert, der Dilettant fühlt sich zwar den Werten verpflichtet, aber vermag im Verhalten den Rollenerwartungen nicht voll nachzukommen. Das Chamäleon dagegen ist äußerlich kompetent und entspricht den mit seiner Rolle verbundenen Verhaltenserwartungen, doch ist seine Konformität wesentlich äußerlich-adaptiver Natur. Der Typus des Unsozialisierten schließlich zeigt weder ein adäquates äußeres Verhalten, noch hat er die zentralen Werte der Rolle übernommen.

Noch weniger als Brim ist Rosow an den Prozessen, die zu den verschiedenen Resultaten führen, interessiert; im Zentrum seines Interesses steht die Frage nach den Funktionen der verschiedenen Typen innerhalb sozialer Systeme: "What effect do they have on system maintenance and integration?" (ebenda, 37) Die Funktionen der vier Typen lassen sich entsprechend den beiden Kriterien unterschiedlich beurteilen; unter dem Gesichtspunkt der Werte wirken der Sozialisierte und der Dilettant stabilisierend, das Chamäleon und der Unsozialisierte entstabilisierend. Die Bedeutung der Wertübernahme sieht Rosow im wesentlichen darin, daß "this acceptance builds functional motivation into the person, maximizes his voluntary participation, and minimizes his reservations. Hence, conformity has inner roots, tends to be self-sustaining, and thereby systemmaintaining." (ebenda) Der funktionalen Motivation und der aus ihr sich ergebenden Bereitschaft zu systemdienlichen Extra-Leistungen steht die innere Reserviertheit von Chamäleon und Unsozialisiertem gegenüber. Ihre Handlungen werden von Einstellungen und Motiven geleitet, die nicht notwendigerweise für das System funktional sind. Während das Paar der "highly committed" das System und seine Voraussetzungen prinzipiell unterstützt, bildet die Systemerhaltung keinen invarianten Bezugspunkt für die Bestimmung des Eigeninteresses der "uncommitted". Diese behandeln ihre Partizipation im System als Gegenstand von Verhandlungen, zu denen sie sich durch ihr Eigeninteresse oder durch direkten oder indirekten Zwang veranlaßt sehen. (Rosow scheint dieser Gegenüberstellung das Verhältnis von Unternehmer beziehungsweise Management und der Masse der lohnabhängigen Individuen zum kapitalistischen Unternehmen zugrundegelegt zu haben.) Rosow spricht den Faktor der Lebensnot als Partizipationsgrund an, wenn er den Extremfall von Kriminellen heranzieht (der allerdings nicht nur auf diese beschränkt sein dürfte), die, obwohl sie Arbeit innerlich ablehnen, ihren Stolz bei-

seiteschieben und einen Job nehmen "in order to eat". (ebenda)

Auf der Basis des Verhaltenskriteriums ergibt sich eine andere Einteilung der vier Typen. Nun zeigen der Sozialisierte und das Chamäleon das systemfunktionale Verhalten, während der Dilettant und der Unsozialisierte uneffektiv sind. Unbeschadet ihrer verschiedenen Wertorientierungen bewirken der Sozialisierte und das Chamäleon, daß das System funktioniert, indem sie seinen Anforderungen praktisch nachkommen. Beide tun in dieser Hinsicht dasselbe, wenn auch aus verschiedenen Gründen.

Unter dem Gesichtspunkt des realen Funktionierens des Systems bilden der Sozialisierte und das Chamäleon die beiden Haupttypen; es ist schwer vorstellbar, daß im Rahmen wirtschaftlicher Organisationen Dilettanten und Unsozialisierte überhaupt auf einige Dauer geduldet werden. Rosow scheint sie mehr der typologischen Vollständigkeit als ihrer substantiellen Bedeutung wegen aufgeführt zu haben. Andererseits äußert sich Rosow nicht deutlich über den von ihm vorausgesetzten Systemrahmen der Sozialisation, gewisse Äußerungen deuten darauf hin, daß er dabei an die Gesamtgesellschaft, andere, daß er an formale Einzelorganisationen denkt. Eine gewisse Bedeutung käme Dilettant und Unsozialisiertem nur im ersteren Falle zu.

Der interessante, weil gebrochene Typus ist das Chamäleon. Seine Zwiespältigkeit stellt zunächst eine Belastung dar, da seine verhaltensmäßige Konformität innerlich nicht abgesichert ist, das System folglich zusätzliche Mittel für wirksame Kontrollmechanismen und für Leistungsanreize einsetzen muß, da im Gegensatz zum Sozialisierten beim Typus des Chamäleon keine Interessenidentität zwischen handelndem Subjekt und dem System vorliegt. Dieser Mangel kann sich insbesondere unter Stressbedingungen für das System negativ auswirken, wenn es auf zusätzliche Opfer und Anstrengungen seiner Mitglieder angewiesen ist. Hier verspricht wertbezogene Selbstverpflichtung bedeutende Reserven an Sonderleistungen, die unter Stressbedingungen mobilisierbar werden. Daher der Schluß: "as pressure and crisis mount, the Socialized tends to be functional and the Chameleon dysfunctional for systemic integration." (ebenda, 40) Diese allgemeine Aussage schränkt Rosow jedoch für den, auf die spätkapitalistische Situation rapiden Wandels zugeschnittenen Fall wieder ein, daß die rationale Lösung objektiver Systemprobleme soziale Veränderungen erforderte; hier vermöge der nackte Pragmatismus des Chamäleons diesen Typus zu einer adäquateren Sicht der objektiven Probleme zu führen, als dies die eventuell rigide Wertorientierung des Sozialisierten zulasse. Freilich muß Rosow hier stillschweigend einige

Qualifizierungen an seinen Haupttypen vornehmen: die Wertorientierung des Sozialisierten wird tendenziell mit rigider Wertorientierung die fehlende Wertorientierung des Chamäleons mit der eigentlich vom Sozialisierten zu erwartenden flexiblen Wertorientierung gleichgesetzt. Rosow projiziert damit in das Chamäleon die raschem Wandel angemessene Kombination kognitiver Klarsicht und einer Art Meta-motivation, die man in Anlehnung an kybernetische Konzepte auch als "ultrastabil" bezeichnen könnte, das heißt daß sie die feste Ausrichtung auf einen zentralen, möglicherweise abstrakten Systemwert mit einer pragmatischen Bereitschaft zum Wandel in der Mittelwahl verbindet. Diesem eher als seinem Chamäleontypus scheint die von Rosow auf diesen angestimmte Eloge zu entsprechen, die ihn verklärt zu dem "perhaps most qualified and likely to recognize functional imperatives, correctly evaluate the necessity of action, and objectively consider alternatives without distortion because of his value commitments. In a word, he may be the clearest-headed type where change is the sine qua non of a critical dilemma." (ebenda, 42)

Die Bewältigung des als "response to change" (Bennis) notwendigen Organisationswandels ist auf die Präsenz zumindest des Chamäleontypus angewiesen. Seine positive Zeichnung durch Rosow liegt auf derselben Linie wie die Verklärung des ständig anpassungsbereiten "organization man" durch Bennis und Slater (1964), die in diesem Typus die subjektive Entsprechung der von ihnen als unvermeidliche Demokratisierung beschriebenen beschleunigten Veränderungsprozesse der traditionellen Organisationsstrukturen sehen. Die kritische Wirkung der Rosow'schen Sozialisationstypologie im Hinblick auf die gruppendynamischen Verfahren bezieht sich darauf, daß diese generell die organisatorischen Subgruppen nicht nach verschiedenen Interessenlagen zu differenzieren pflegen; auf diese strategische Lücke macht die Unterscheidung zwischen den Typen des Sozialisierten und des Chamäleon aufmerksam. Die Leistung des gruppendynamischen Trainings im kapitalistischen Unternehmen kann vielleicht so umschrieben werden, daß es Sozialisierte "produzieren" will, aber tatsächlich überwiegend zur Erzeugung von Chamäleoneinstellungen tendiert. Dieses Ergebnis ist nicht auf die Besonderheit des Trainings, sondern auf die Verschränkung seiner Wirkung mit der kapitalistischen Grundstruktur zurückzuführen; dabei ist nach der Position in der Hierarchie zu differenzieren, da, wie Argyris (1964 b, ch.V) aufzeigt, grundlegende Interessenkonflikte zwischen Individuum und Organisation hinter den Auswirkungen persönlicher Reibungen zurücktreten, an je höherer Stelle die Organisationshierarchie betrachtet wird; es läßt sich des-

halb vermuten, daß organisationsumfassende gruppendynamische Schulung, in der Tat eine gespaltene Wirkung erzielt: bei den Inhabern der organisatorischen Spitzenränge, die ihr persönliches Interesse mit dem der Organisation identifizieren, für die eine positive Einheit zwischen "Geschäft" und anderen Aspekten ihres Lebens besteht (Galbraith 1970, 150), dürften die Resultate in Richtung des Typus des flexiblen Sozialisierten liegen, bei der Masse der subaltern Beschäftigten, die kaum Einfluß auf Gestaltung und Inhalt ihrer Arbeit haben, scheint eine die Grenzen des Chamäleontypus Überwindende Flexibilisierung kaum wahrscheinlich. Die gespaltene Trainingswirkung entspricht auch der von den Verfechtern der gruppendynamischen Laboratorien nicht reflektierten Bindung ihrer Bemühungen an die Interessen und Vorstellungen der organisatorischen Spitzengruppen.

Es dürfte somit ein Zusammenhang bestehen zwischen der in der kapitalistischen Organisation sich konkretisierenden industriellen Herrschaft, der Nichtpraktizierung bzw. der Aufgabe (Tavistock) einer neutralen Haltung gegenüber den intraorganisatorischen Subgruppen und der Teilung der Resultate in Sozialisierte und Chamäleone. Unter dem Aspekt der Gegenüberstellung dieser beiden Typen läßt die Hinwendung der amerikanischen Praxis zu organisationsintegrierten Verfahren auf den Verzicht auf das ohnehin kaum Erreichbare, nämlich durch das gruppendynamische Training das Gros der Beschäftigten durch eine intrinsische Motivation an die Effektivierung der Gesamtorganisation zu binden, das heißt zu Sozialisierten zu machen, und stattdessen auf eine verstärkte Konzentration auf das innerhalb der gegebenen Grundstruktur der industriellen Organisation Erreichbare schließen, nämlich die Beschäftigten durch manifesten Einsatz der Autoritätsstrukturen unter massiven Gruppendruck zu setzen, um sie zur stärkeren Entwicklung der auf der Basis des Chamäleontypus möglichen Fertigkeiten flexibler Konformität und ständiger Anpassungsbereitschaft an äußere Veränderungen zu veranlassen.

Die im Chamäleontypus, der nach Rosow geradezu den normalen Anpassungsmodus in großen Sozialsystemen darstellt (Rosow 1965, 42 f), sich äußernde organisatorische Entfremdung- das Verhalten des Individuums hat sich nach Werten zu richten, die ohne sein Zutun etabliert wurden, beziehungsweise seine eigenen Werte dürfen nicht verhaltensrelevant werden - wird von Rosow als solche nicht erfaßt; der Ausgangspunkt seiner Typologie ist selber schon durch die verdinglichte Zerreißung des Zusammenhangs zwischen den Individuen und ihren sozialen Systemen gekennzeichnet, dessen äußerliche Wiederherstellung als Produkt wert-

und verhaltensbezogener Sozialisation zudem nur vom Standpunkt des "Systems", seiner Erhaltung und Integration, das heißt von einem unkritischen Funktionalismus aus beurteilt wird.

10.1.3 H.S.Becker

In die Reihe der abstrakten Sozialisationsschemata von Brim und Rosow fügt sich auch die Arbeit von H.S.Becker über "personal change in adult life" (Becker 1964). Sie unterscheidet sich von den beiden schon erörterten Ansätzen durch ihre schwerpunktmäßige Ausrichtung auf eine Sozialisationstechnik, die von Becker als "situationale Anpassung" (situational adjustment) bezeichnet wird. Diese kommt dadurch zustande, daß "the person, as he moves in and out of a variety of social situations, learns the requirements of continuing in each situation and of success in it. If he has a strong desire to continue, the ability to assess accurately what is required, and can deliver the required performance, the individual turns himself into the kind of person the situation demands." (Becker 1964, 44) Auch für Beckers Studie sind die stillschweigenden Voraussetzungen aufschlußreich. Von zentraler Bedeutung für das theoretische Potential des Konzepts der situationalen Anpassung ist, daß es das Verhältnis Situation-Individuum einseitig auf die Situation als initiativen Bezugspunkt ausrichtet. Das Individuum, gefangen in der Situation, deren Verhaltensanforderungen nachzukommen es nicht umhin kann, ist kalkuliertes Objekt des Prozesses. Becker setzt die Analyse-Ebene seiner Studie entsprechend der Dimensioniertheit seines Schlüsselbegriffs: nämlich situationistisch eingeengt. So verzichtet er bewußt auf die Untersuchung intrasubjektiver Vorgänge, die einer situationalen Anpassung zugrundeliegen. "All we need to know of the person is that for some reason or another he desires to continue his participation in the situation or to do well in it. From this we can deduce that he will do what he can to do what is necessary in that situation." (ebenda)

Das Konzept der situationalen Anpassung stellt die begrifflich verdünnte Fassung der entfremdeten Gewalt dar, mit der die rapiden und umfassenden technologischen und sozialen Veränderungsprozesse, die gesamtgesellschaftlich unkontrolliert ablaufen, sich gegenüber den ohnmächtigen Individuen durchsetzen. Durch die Anlage der Studie Beckers und die einseitige Ausrichtung ihres Schlüsselbegriffs drückt sich die Affirmation dieses geschichtlichen Verhältnisses der Individuen zu ihren produktiven Potenzen aus. Der Begriff des "commitment", der Bindung der Individuen an "lines of activity" im Rahmen

der Verfolgung eigener Absichten wird von Becker nicht als Symptom möglicher und realer Nichtidentität zwischen den situativen Anpassungszwängen und dem Eigeninteresse der Subjekte gedeutet, sondern unmittelbar in den funktionalen Zusammenhang eingeordnet; dabei erschöpft sich seine Behandlung zum einen im Aufweis der Möglichkeiten von Anpassungsstörungen durch commitment-Verhalten, zum anderen sieht Becker in ihm auch eine weitere Möglichkeit zur Verstärkung situationaler Anpassungsbereitschaft. Er zielt dem Inhalt nach ebenfalls auf die Konzeption einer Ultrastabilität, wenn er von der Möglichkeit spricht, die Bindung des Individuums auf die Veränderung selbst zu beziehen, so daß die Anpassung durch commitment zur Beförderung der von der jeweiligen Situation geforderten Veränderungsprozesse führe. "If one sees that his present situation is temporary and that later situations will demand something different, the process of adjustment will promote change." (ebenda, 52)

Aus der impliziten These vom Sachzwangcharakter enthistorisierter situationaler Anforderungen entspringt in bezeichnender Bruchlosigkeit die Tendenz zur technokratischen Praxisberatung. Becker empfiehlt die Anwendung der situationalen Anpassung als Technik zur Erleichterung geplanter Veränderungen menschlichen Verhaltens. Diese Technik sei viel ökonomischer als traditionelle Verfahren, die irrigerweise glaubten, die Persönlichkeit der Individuen tiefgreifend verändern zu müssen, um relevante Verhaltensänderungen zu erreichen. Aus seiner, von ihm als "strukturelle Erklärung" von Persönlichkeitsveränderung verstandenen Konzeption folgert Becker, "that we need not try to develop deep and lasting interests, be they values or personality traits, in order to produce the behavior we want. It is enough to create situations which will coerce people into behaving as we want them to and then to create the conditions under which other rewards will become linked to continuing this behavior." (ebenda, 52) (Die Vorstellung Beckers von Kontrolle durch die Situation steht in enger Verwandtschaft mit M.P.Folletts Konzeption einer sozialen Integration durch die Unterwerfung unter die "Logik der Situation". (M.P.Follett 1937; vgl. Hartmann 1964, 124f))

Der Begriff der situationalen Anpassung scheint somit auf der Funktionsebene eine Entsprechung zum Chamäleontypus als Resultat organisatorischer Sozialisationsprozesse zu bieten. Die Anwendung dieser beiden Konzepte auf das organisationsbezogene Trainingsgeschehen ist durch die willfähige Integration der gruppenspezifischen Veranstaltungen in die bestehenden Herrschaftsstrukturen gerechtfertigt. Wie

in die Beckersche Verdinglichung der sozialen Beziehungen der Individuen zur unpersönlich-ahistorischen Situation, so geht auch in die organisationsbezogenen Strategien von NTL oder Tavistock keine Berücksichtigung intraorganisatorischer Gegenkräfte mehr ein, die die Definition der Situation als prekäres Produkt sozialer Prozesse offenlegen würde. Becker konstatiert unter Verdrängung jeglichen Problembewußtseins: "The structural characteristics of institutions and organizations provide the framework of the situations in which experience dictates the expediency of change." (Becker 1964, 52) Keine realanalytische Differenzierung der Institutionen oder der Erfahrung - wessen ? - , die "change" diktieren, trübt das Bild der ungebrochenen herrschaftsfunktionalen Beziehung zwischen Situation und Individuum. Indem sie von gleichgelagerten Prämissen bezüglich des gesellschaftlichen Naturcharakters von Veränderungsprozessen und der ahistorischen Verdinglichung sozialer Institutionen und Organisationen ausgehen, zielen die gruppendynamischen Seminare implizit oder offen auf die Formierung der organisierten Individuen im Sinne einer Stärkung ihrer Fertigkeiten zu situationaler Anpassung. In den Trainingsverfahren selbst konkretisiert sich diese praktische Tendenz in der Abdichtung der nicht-direktiven Kleingruppen sowohl gegen den unmittelbaren Gruppenprozeß transzendierende Probleme wie gegen die Reflexion seiner Einbettung in einen spezifischen institutionellen Kontext. Es findet somit eine Einübung in eine situationistisch parzellierte Erfahrungsweise statt. Diese soll es ermöglichen, die Fungibilität der Individuen unter den neuen Anforderungen durch die Verbindung einer fraglosen Akzeptierung existierender Machtstrukturen mit einer Bereitschaft zu limitierter Flexibilität und Selbstkontrolle zu sichern, ohne daß die Widersprüchlichkeit der Elemente dieser Verbindung störend ins Bewußtsein tritt. Diese Verhaltensstrategie soll in den Individuen normativ verankert werden. Die Erleichterung, die ein kollektiver Sozialisationsprozess für die Erreichung dieser Zielsetzung bedeutet, hat auch Becker erkannt; der Effekt, daß, "because the solutions the group reaches have, for the individual being socialized, the character of 'what everyone knows to be true', he tends to accept them" (ebenda, 47), wird von den gruppendynamischen Verfahren systematisch ausgenutzt (siehe die oben schon erörterten Hinweise auf den spezifischen Konformitätsdruck in T-Gruppen etwa bei Gebert 1972, 175; Horwitz 1971, 189; Schein and Bennis 1965, 289)

10.1. 4 Schein

Auf der Linie funktionaler Integrationskonzeptionen liegen auch die Ausführungen Scheins zur organisatorischen Sozialisation (Schein 1971), auch wenn gegenüber den bisher erörterten Ansätzen bei Schein eine gewisse Differenzierung der Subjektseite festzustellen ist. Schein bestimmt organisatorische Sozialisation als den "process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organization or some subunit thereof." (ebenda, 2) In der Bewältigung dieses Prozesses durch das Individuum sieht er den von diesem zu entrichtenden Preis der Mitgliedschaft. In der organisatorischen Sozialisation hat das Individuum das Wertesystem, die Normen und geforderten Verhaltensmuster der Organisation sich anzueignen, das heißt die grundlegenden Ziele der Organisation, die dabei vorrangig eingesetzten Mittel, die grundlegenden Verantwortlichkeiten des Mitglieds in seiner organisatorischen Rolle, die für deren effektive Erfüllung erforderlichen Verhaltensweisen und schließlich eine Reihe von Prinzipien, die sich auf die Aufrechterhaltung der "Identität und Integrität der Organisation" beziehen, worunter Schein etwa versteht, daß ein bei Ford Beschäftigter keinen Chevrolet fährt u.ä. (ebenda, 3). Eine der wichtigsten Funktionen der organisatorischen Sozialisation liegt nach Schein darin, "commitment" und Loyalität zur Organisation im Individuum aufzubauen. Dies könne durch verschiedene Mechanismen erreicht werden: etwa indem dem Individuum durch den Aufwand von Zeit und Anstrengung, den man ihm widmet, die Erwartung übermittelt wird, daß die Organisation von ihm durch Loyalität, harte Arbeit und rasches Lernen als Gegenleistung dafür entschädigt zu werden habe; oder indem - dies ein subtilerer Mechanismus - das Individuum veranlaßt wird, eine Reihe kleiner verhaltensmäßiger Verpflichtungen einzugehen, die von ihm aber letztlich nur durch die Übernahme und Verinnerlichung der organisatorischen Werte gerechtfertigt werden können. Schein hebt an diesem Mechanismus hervor - und dies gilt im Prinzip auch für die situationale Anpassung Beckers -, daß dadurch ein Übergang zur Selbstsozialisation erreicht werde, das Individuum durch "the subtle manipulation of guilt" zu seinem eigenen Sozialisationsagenten werde. (Schein 1971, 7; siehe auch die allerdings rein begrifflichen Hinweise auf das Problem der Selbstsozialisation bei Clausen (1968, 9) und Brim (1968a, 187))

Die möglichen Ausgänge der Sozialisation beschreibt Schein in Zuordnung zur Abstufung organisatorischer Werte, die von zentraler, relevanter oder peripherer Bedeutung sein können. Die drei hauptsächlichen Ausgänge sind danach Rebellion, das heißt die gänzliche Zu-

rückweisung aller Normen; Konformität als die volle Übernahme aller Normen und dazwischen, schon durch die Benennung von Schein als erstrebenswert hervorgehoben "creative individualism" als Übernahme nur der zentralen Normen bei kritischer oder ablehnender Haltung gegenüber den anderen. Dieser "schöpferische Individualismus" enthält das richtige Maß an Konformität: er balanciert zwischen den negativen Extremen der Non-Conformity und der Over-Conformity. Kreativer Individualismus ist die Umschreibung für eine funktionale Konformität, die sich nicht an Nebensächlichkeiten festklammert, sondern sich in peripheren Dingen flexibel hält, um unter sich wandelnden Bedingungen die zentralen Wertorientierungen konsequent einzuhalten; er stimmt mit dem von Rosow beschriebenen Idealtyp des flexibel Sozialisierten überein.

Nicht nur in der, im Falle dieses schöpfersichen Individualismus augenfälligen Praxis der Benennung von der verselbständigten Organisation her entworfener Verhaltensnormen durch euphemistisch individuum-zentrierte Termini läßt sich die Übereinstimmung der Vorstellung der organisatorischen Sozialisation von Schein mit dem Laboratoriumstraining feststellen; sie ist noch bedeutender im inhaltlichen Bereich: der Widerspruch zwischen begrifflichem Inhalt und äußerer Benennung symbolisiert gewissermaßen den Widerspruch, in den die an der individuellen Entfaltung orientierte Trainingskonzeption durch die theoretisch nicht bewältigte Integration in das System der funktionalen Imperative der spätkapitalistischen Großunternehmen geriet. Die Parole des kreativen Individualismus drückt dieselbe Zweideutigkeit aus wie McGregors "management by objectives", das heißt Management mittels limitierter Selbstkontrolle der Untergebenen, deren grundlegender Objektstatus nicht in Frage gestellt wird, sondern nur eine indirektere Form erhält. Durch dasselbe Verhältnis zwischen umfassender Autoritätsstruktur und individuum-zugewandten Submomenten läßt sich, wie Lapassade (1970) und Pagès (1971) nachgewiesen haben, auch das gruppendynamische Trainingsseminar als institutionelle Gesamtheit charakterisieren. Die limitierte Freisetzung individualistischer Momente folgt nicht der Logik der individuellen Entfaltung durch nicht-direktive Umstrukturierung sozialer Institutionen und Organisationen, sondern der Logik der Effektivierung deren den Individuen gegenüber verselbständigter Zielverfolgung, die unter Bedingungen der technologischen Umwälzungen im Spätkapitalismus einen stärkeren Beitrag individueller Selbstständigkeit erfordert. Statt "kreativer Individualismus" wäre die Bezeichnung "kreative Konformität" der Sachlage angemessener. (Vgl. das von Cartwright stammende, von Argy-

ris unterstützte Konzept der "productive conformity" (Argyris 1964b, 7.) Daß die hierin deutlicher zum Ausdruck kommende Widersprüchlichkeit einer solchen Zielsetzung unter den aktuellen sozio-ökonomischen Bedingungen einer praktischen Lösung im Sinne der eindeutigen Dominanz herrschaftsfunktionaler Leistungszwänge zutreibt, dafür steht die zum Beispiel von Bass propagierte anti-individualistische Wendung, welche auf die gänzliche Ausschaltung der nicht-direktiven Momente zielt, die sie auch in ihrem beschränkten Kleingruppen-Rahmen für zu bedrohlich für "die Organisation" hält.

Mit der bei Schein zumindest angedeuteten Differenzierung der subjektiven Seite des Sozialisationsgeschehens wird eine, wenn auch schwache, begriffliche Brücke geschlagen von den objektivistischen sozialisationstheoretischen Ansätzen, denen das Individuum nur als Funktion normativ gesetzter Sozialisationsinstanzen gilt, zu Ansätzen, die die Binnenstruktur des Individuums als eigenständigen Bereich mit spezifischen Konstitutionsbedingungen stärker ins Zentrum des Sozialisationsgeschehens rücken. Hier lassen sich zwei Strömungen unterscheiden: die Sozialisationskonzeptionen, die von den Vorstellungen des symbolischen Interaktionismus ausgehen und an der Psychoanalyse orientierte Entwürfe.

10.2 Der symbolisch-interaktionistische Ansatz

Von Vorstellungen des symbolischen Interaktionismus ausgehende sozialisationstheoretische Entwürfe tragen der Bedeutung der subjektiven Komponente im Sozialisationsgeschehen durch die fundamentale Konzeption einer dualen Grundstruktur der sozialen Persönlichkeit und der damit verknüpften intrasubjektiven Mechanismen Rechnung. Mead hat die beiden Pole der Persönlichkeitsstruktur "I" und "Me" genannt (siehe G.H.Mead (1934), 216ff; im folgenden werden diese beiden Termini oder ihre sinngemäße Übersetzung durch "Ich-Subjekt" und "Ich-Objekt" verwendet.) Die Einheit dieser beiden intrasubjektiven Pole im Selbst ist nur als soziales Produkt zu begreifen. Entscheidend ist die von Mead eingeführte reflexive Vermittlungsebene zwischen sozialen Prozessen und der Herausbildung des Selbst. Mead geht von dem pragmatischen Gesichtspunkt der Handlungsinterdependenz der Subjekte im sozialen Prozess aus. Die Interdependenz nötigt den Subjekten eine reflexive Orientierung auf, den Akt des "taking the role of the other". Jeder bildet ein Objekt für sich selbst, indem er sich und sein intendiertes Verhalten vom Standpunkt der betreffenden ande-

ren betrachtet. Ich-Subjekt und Ich-Objekt stellen sich als Phasen sozialen Verhaltens dar. Das "I" ist "die Reaktion des Selbst auf die Haltungen anderer", das "Me" ist "die organisierte Gruppe von Haltungen anderer, die man selbst einnimmt" (Mead (1934), 218). Das Ich-Subjekt repräsentiert das individuelle Entscheidungszentrum, das Moment von Initiative und persönlicher Freiheit; das Ich-Objekt als die ins Selbst genommene Summe der von anderen übernommenen Haltungen umfaßt die sozialen Bedingungen und Anforderungen, unter denen die individuelle Entscheidung des Selbst sich vollzieht. Das Ich-Subjekt als spontanes Element verflüchtigt sich im Vollzug der Handlung, Mead sieht es der eigenen Erfahrung deshalb nur als "historische Figur" gegeben (ebenda). In der Sukzession von "I"-s konstituiert sich die Basis der Individualität. Deren Entwicklung wird von Mead damit als ein ständiger Prozeß der Sozialisation entworfen. Für die Betrachtung sekundärer Sozialisationsvorgänge werden die Einsichten des symbolischen Interaktionismus besonders relevant durch das Gewicht, das sie kognitiven Momenten beimessen. Die zwischen I und Me ablaufenden intrasubjektiven Prozesse begreift Meas als Formen der Kommunikation der Person mit sich selbst, als "inner discourse"; der Dialog zwischen I und Me ist das menschliche Denken; das Wesen des Selbst, das Selbstbewußtsein ist kognitiv (ebenda, 216).

Der reflexive Prozeß der Selbstinteraktion äußert sich in seiner Form als Angaben-Machen der Person zu sich selbst über die Wahrnehmung von Dingen und ihre Bedeutung für das eigene Handeln (Blumer 1965, 536). Der kognitive Charakter der Selbstinteraktion ermöglicht die Distanz der Person zu ihren Objekten und bildet dadurch die Grundlage der spezifisch menschlichen Form des Verhaltens als sozialen Handelns, denn "to indicate something is to stand over against it and to put oneself in the position of acting toward it instead of automatically responding to it. In the face of something which one indicates, one can withhold action toward it, inspect it, judge it, ascertain its meaning, determine its possibilities, and direct one's action with regard to it. With the mechanism of self-interaction the human being ceases to be a responding organism whose behavior is a product of what plays upon him from the outside, the inside, or both. Instead, he acts toward his world, interpreting what confronts him and organizing his action on the basis of the interpretation." (Blumer ebenda) Sprache, Kommunikation mittels allgemeiner Symbole, bildet das Medium durch das der reflexive intrasubjektive Prozeß aus der gesellschaftlichen Interaktion herauswächst und durch das bewußte, an kognitiven Interpretationen orientierte Handeln der Individuen auf diese zurück-

wirkt. Die Verschränkung von Sprache, Bewußtsein und Handeln sieht Mead in Bezug auf die Erfordernisse eines adäquaten Umgangs mit andern und dem eigenen Selbst unter Bedingungen der praktischen Integration in einen gemeinsamen sozialen Zusammenhang. Die rationale Selbstbehauptung erfordert die Selbstobjektivierung. "Es ist für vernünftiges Verhalten notwendig, daß der Einzelne sich selbst gegenüber eine objektive, unpersönliche Haltung einnimmt, daß er sich selbst zum Objekt wird. Denn der einzelne Organismus ist offenkundig ein entscheidender und wichtiger Aspekt oder ein konstitutives Element der empirischen Situation, in der er handelt; wenn er nicht sich selbst objektiv sieht, kann er nicht intelligent oder rational handeln." (Mead (1934), 180). Sich selbst objektiv sehen, bedeutet aber, daß der Einzelne "die Haltungen anderer gegenüber sich selbst innerhalb einer gesellschaftlichen Umwelt oder eines Erfahrungs- und Verhaltenskontextes einnimmt, in den er ebenso wie die anderen eingeschaltet ist." (ebenda) Kommunikation, von Mead solchermaßen als Verhaltensweise bestimmt, in der das Individuum für sich selbst Objekt werden kann, wirkt als Prozess der sozialen Anpassung. Ihr zentraler Wesenszug ist der Sinn; die Kommunikation erfüllt ihre Funktion mittels signifikanter, bedeutungsgeladener Symbole. Deren Relevanz für die Entwicklung der menschlichen Erfahrung liegt darin, daß der durch sie konstituierte Reiz auf das sprechende Individuum ebenso zurückwirkt wie auf andere; in dieser Eigenschaft der "Rückempfindung" sieht Mead die Grundlage der humanen Sonderentwicklung (vgl. Siegrist 1970, 26). Die Funktion des Symbols liegt darin, die Anpassung zwischen den an einer gesellschaftlichen Handlungssituation beteiligten Individuen im Hinblick auf die Objekte zu ermöglichen, auf die ihr Handeln gerichtet ist; dazu ist die das tierische Verhalten kennzeichnende nichtsignifikante Geste unzureichend, weil sie dem kommunizierenden Individuum nicht die Haltung seiner Handlungspartner als eine Komponente seines eigenen Verhaltens bewußt werden läßt und es nicht in die Lage versetzt, sein weiteres Verhalten dem der anderen anzupassen.

Die umfassende Vorstellung, zu der die mannigfaltigen Handlungseinstellungen, die Mead'schen "Rollen", konvergieren, ist die Haltung des "generalized other". Durch diese Haltung formiert die strukturelle Einheit des gesellschaftlichen Prozesses die Einheit und Struktur des Selbst (Mead (1934), 186, 196). Der Vorgang des "taking the role of the other" wird dadurch überlagert von einer generellen sozialen Kontrolle, die das Subjekt durch seine konkreten Orientierungen hindurch über sich selbst ausübt. "In der Form des verallgemeinerten

Anderen beeinflusst der gesellschaftliche Prozeß das Verhalten der ihn abwickelnden Individuen, das heißt, die Gemeinschaft übt die Kontrolle über das Verhalten ihrer einzelnen Mitglieder aus, denn in dieser Form tritt der gesellschaftliche Prozeß oder die Gemeinschaft als bestimmender Faktor in das Denken des Einzelnen ein." (ebenda, 198). Durch das Konzept des verallgemeinerten Anderen trägt Mead der Tatsache Rechnung, daß die sozialisative Entwicklung des Individuums sich überwiegend als Selbstsozialisation vollzieht; der symbolische Interaktionismus ermöglicht es, in dieser nicht einen Sonderfall neben der normalen Sozialisation zu sehen, sondern den tragenden Mechanismus der typischen humanen Sozialisation, die als stetiger Prozeß sich strukturell im Selbst niederschlägt. "Self-control is part of the ongoing social current; each person adjusts in advance to the situation in which he is involved" (Shibutani 1968, 86).

Die Einsicht von Inkeles, daß auf späteren Entwicklungsstufen des Individuums Sozialisation durch die ganze soziale Struktur erfolge (Inkeles 1968, 92f), bleibt unzureichend ohne den analytischen Bezug auf das, diesem Wirkungszusammenhang entsprechende subjektive Potential der inneren Bezugnahme auf das gesellschaftliche Beziehungsgeflecht, wie sie vom symbolischen Interaktionismus, freilich kognitiv überakzentuiert, und der Psychoanalyse systematisch berücksichtigt wird.

Selbstsozialisation der Individuen sieht der symbolische Interaktionismus sich unter kognitiver Kontrolle durch den gesellschaftlichen Prozeß vollziehen. A. Strauss betont den handlungsbezogenen Grundcharakter des, oben anhand von Blumer beschriebenen Vorgangs des "Angaben-Machens". Strauss weist dies schon für den einfachen Akt des Benennens nach (A. Strauss 1968, Kap. I). Benennung als Einstufung oder Klassifikation von sich selbst und anderen impliziert nicht nur die Bewertung von Personen und ihren Akten, sie gibt zugleich die Richtung des Handelns an. Daraus erhellt, welche Bedeutung den, die Situation, ihren Charakter und Horizont definierenden terminologischen Gewohnheiten zukommt: "Worte sind Handlungsmandate, und manchmal ist eine klassifikatorische Entscheidung eine Sache von Leben und Tod. Zumindest sind die menschlichen Interessen tief darin verstrickt." (ebenda, 25)

10.2.1 Lüscher's Mechanismen beruflicher Sozialisation

Auf der Basis des Mead'schen Theorie-Ansatzes sind eine Reihe von Studien zu Prozessen sekundärer Sozialisation entstanden, die sich jedoch zumeist auf die Probleme des Eintritts in professionalisierte oder sonstige "freie Berufe" spezialisierten (siehe die Auflistung dieser Arbeiten bei Lüscher 1968,84). Lüscher bemüht sich dagegen, zu einem allgemeinen Konzept der beruflichen Sozialisation zu gelangen; den von ihm bei Mead festgestellten Mangel, daß dieser sich, trotz der Einsicht in die konstitutive gesellschaftliche Verflochtenheit des Einzelnen, nur ungenügend um die sozialstrukturelle Komponente bemüht habe (Lüscher 1968,6), sucht Lüscher durch die Verbindung persönlichkeits-theoretischer Einsichten des symbolischen Interaktionismus mit Konzepten der traditionellen Rollentheorie (Parsons, Merton, Gross) auszugleichen. Dadurch erhält seine Berücksichtigung der sozialstrukturellen Aspekte freilich einen unkritisch-konfliktfreien Zug (vgl. die oben angeführte Kritik von Habermas (1968b) an diesem Rollenkonzept).

Lüscher entwirft berufliche Sozialisation als Lernprozess eines Sozialisanden unter Anleitung und Kontrolle eines Sozialisators. Das berufliche Sozialisationsgeschehen kann sich an zwei idealtypischen Modellen orientieren, die Lüscher als "Berufslehre" und "Schule" bestimmt, die sich durch die Beobachtbarkeit des Zielberufs, beziehungsweise die reflektierende Distanz zum Zielberuf auszeichnen.

Im Hinblick auf Konstellationen der sozialen Persönlichkeit, des "Me" des Sozialisanden näher bestimmbare dynamische Mechanismen werden von Lüscher als wichtige, Verlauf und Erfolg des Sozialisationsprozesses determinierende Vermittlungsfaktoren begriffen. Sie beziehen sich auf die Aneignung kognitiver, motivationaler und normativer Orientierungen, die die Rollen und die Position als Ganzes bestimmen. Als Identifikation gilt der Vorgang, daß ein Individuum eine Position als zu ihm selber gehörend akzeptiert. Er tritt damit auch subjektiv hinter den auf der strukturellen Ebene deutlichen Tatbestand, daß er eine bestimmte Position innehat. Identifikation bedeutet, daß er diese Position als einen Teil seines Selbstbildes akzeptiert. Unter der inneren Handlung des "Akzeptierens" versteht Lüscher dabei das Wissen um eine Aufgabe, die Einsicht in ihre soziale Erwünschtheit und ihre positive Anerkennung als eigene soziale Verpflichtung (Lüscher 1968,45). Eine qualitative Stufe unterhalb der Identifikation stellt die Vertrautheit mit einer Position dar;

sie ist gekennzeichnet durch das Vorhandensein von Wissen über die, eine Position bestimmenden Kenntnisse, Fertigkeiten und Werte, doch fehlt die innere Übernahme der Rolle als Moment des eigenen Selbst, auch wenn der Wissensaneignung häufig eine propädeutische Funktion zukommt und sie damit die Identifikation mit der Zielposition zu fördern vermag. Lüscher weist selbst auf die Übereinstimmung der Differenz zwischen Vertrautheit und Identifikation mit dem Konzept der Rollendistanz von Goffman hin, die von diesem ja nicht als Ablehnung der Rolle, sondern des "virtual self that is implied in the role for all accepting performers" verstanden wird (Goffman, zitiert nach Lüscher 1968,61).

Als weitere Mechanismen, die den Prozeß der Identifikation im Rahmen des Sozialisationsgeschehens befördern können, führt Lüscher "commitment" und "Bindung" an. Diese drücken stärker die Einwirkung der Erwartungen und Reaktionen der sozialen Umwelt gegenüber dem Sozialisanden aus und stärken damit dessen, von Lüscher als antizipatorische Identifikation begriffene Motivation. Mit "Verpflichtung" (commitment) bezeichnet Lüscher den Umstand, "daß jemand Handlungen in verschiedenen Bereichen nach einheitlichen Grundsätzen gestaltet, die darauf gerichtet sind, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, insbesondere eine bestimmte Vorstellung seiner selbst zu verwirklichen." (ebenda, 59) Lüscher geht zwar von der Fassung des commitment-Begriffes bei H.S.Becker aus, beschränkt sich jedoch nicht auf die bei diesem dominierende Fixierung auf die "Linien des Handelns" als Produkt situationsfremder "side-bets", sondern deutet das soziale Feedback und die Beeinflussung der sozialen Persönlichkeit des mit der sozialen Rückwirkung seines Handelns konfrontierten Individuums an.

Als negativen Gegenbegriff zur Verpflichtung beschreibt Lüscher den Vorgang der Bindung. Mit diesem Konzept soll der Mechanismus bezeichnet werden, durch den ein Einzelner "sich durch gewisse Handlungen auf 'Linien des Handelns' und somit auf Ziele festlegt, ohne sich dessen bewußt zu sein, ohne sie also akzeptiert zu haben." (ebenda, 60) Lüscher deutet die Manipulationsaffinität dieses Vorgangs an; doch weder in diesem, es besonders nahelegenden Fall, noch in dem der anderen Mechanismen erörtert er deren Beziehung zu sozialen Machtverhältnissen, innerhalb derer sich Sozialisationsprozesse, gerade die beruflichen, abspielen. Zwar erwähnt Lüscher an anderer Stelle die Bedeutung des Zwangs als Sanktionsquelle zur Sicherung eines Rollenspiels; Zwang sieht er dabei als Erscheinungsform von Macht, die sich auch in Gestalt von Autorität, die von den Gehorchenden freiwillig

gutgeheißen wird, und Manipulation als unmerklich auf Machtlose einwirkender Macht, äußern könne (ebenda, 17f); diese Kategorien werden von Lüscher jedoch nicht auf den sozialen Kontext des Sozialisationsprozesses bezogen, sie bleiben in folgenloser begriffsanalytischer Abstraktheit. Dies hängt auch damit zusammen, daß Lüscher das berufliche Sozialisationsgeschehen von vornherein auf die interpersonelle Dimension als dyadischen Vorgang zwischen Sozialisator und Sozialisand beschränkt und auch zeitlich auf die Ausbildungszeit begrenzt. Damit verbaut sich Lüscher durch eine nicht diskutierte methodische Vorentscheidung die die sozialstrukturelle Komponente eigentlich erst zur Geltung bringende Einsicht, daß Sozialisation sich nicht nur durch Individuen vollzieht, sondern daß gerade im Fall der Erwachsenensozialisation auch Institutionen und Organisationen selbst, ja die gesamte soziale Struktur als Sozialisationsagenturen wirken. (Siehe die diesbezüglichen Hinweise bei Lippitt (1968,336), Wheeler (1966, 58f) und Inkeles (1968,92f).) Weiterhin vernachlässigt Lüscher damit die unter den Bedingungen des Spätkapitalismus sich ausbreitende Notwendigkeit eines ständigen Wandels, nicht nur auf technologischem Niveau, sondern natürlich ebenfalls in den konkreten Anforderungen an die arbeitenden Individuen, von denen nicht nur die Bewältigung einer einmaligen sozialisativen Einführung in den Beruf, sondern eine kontinuierliche Sozialisation im Beruf beziehungsweise in der Arbeitsorganisation verlangt wird (vgl. die entsprechende Kritik an Lüscher bei Weinert 1972,365).

Dennoch lassen sich die Konzepte Lüschers, wenn sie aus diesen restriktiven Bezügen gelöst werden, sinnvoll auch auf die, in der intraorganisatorischen Erwachsenensozialisation im industriellen Bereich eingesetzten gruppenspezifischen Verfahren beziehen. Mit der Erkenntnis, daß berufliche Positionen im Schnittpunkt zwischen personalem und sozialem System liegen (Lüscher 1968,26), wird die überragende Bedeutung der beruflichen Arbeit für die Existenz und das Selbstbild des Einzelnen, sein äußeres wie inneres Schicksal deutlich. Lüscher spricht dem Beruf einen "großen formativen Anteil an der sozialen Persönlichkeit" zu (ebenda, 27). Damit ist das persönliche Relevanzniveau aufgezeigt, auf dem auch die Auswirkungen gruppenspezifischer Trainingsverfahren interpretiert werden müssen. Bedeutsam sind dabei Lüschers dynamische Mechanismen als konkrete Prozeßkategorien. Die Unternehmen streben mit dem Einsatz gruppenspezifischer Verfahren eine signifikante Ausweitung des organisationsbezogenen Sektors der sozialen Persönlichkeit, des "Me" der arbeitenden Individuen an, um sich ein der Struktur der neuen Organisationserfordernisse entsprechendes

größeres aktives Motivationspotential der Individuen zu sichern. Unter dieser Perspektive scheint der im T-Gruppen-Rahmen bedeutsame, auf Rogers zurückgehende Begriff des "Annehmens" nicht allzuweit von dem bei Lüscher explizierten Begriff des Akzeptierens als eines subjektiv anerkannten Anpassungsvorganges entfernt. Das Akzeptieren anderer und seiner selbst in der T-Gruppe findet jedoch nicht im sozialen Vakuum statt, sondern in einem direktiven institutionellen Rahmen, der seine Ausrichtung wiederum durch die Verbindung mit der herrschenden Subgruppe der Klienten-Organisation erhält. Was durch das Zusammenwirken dieser umfassenden direktiven Momente mit den Resultaten der stärker auf Nicht-Direktivität orientierten T-Gruppen an Modifikationen subjektiv verfolgter lines of action sich ergeben mag, trägt unter der Bedingung der Nicht-Reflexion des übergreifenden sozialen Kontexts weniger den Charakter einer subjektiv akzeptierten Identifikation im Sinne Lüschers, sondern ist eher durch eine starke Komponente von "Bindung" gekennzeichnet, das heißt einer zumindest in ihrer vollen Bedeutung dem Individuum unbewußten Festlegung verhaltensbestimmender Ziele. Die von Lüscher betonte Notwendigkeit der Konzeption einer sich selbst reflektierenden Persönlichkeit für die Analyse von Prozessen der Erwachsenensozialisation zeigt sich im Hinblick auf gruppendynamische Trainingsverfahren in deren impliziter Zielsetzung, das situationsbezogene Beurteilungszentrum des Individuums neu "einzustellen". Die Übernahme einer veränderten Haltung des organisationsbezogenen "generalized other" generiert aus sich heraus eine entsprechend gewandelte Handlungsorientierung der Person. Die Hypothese Lüschers, daß die berufliche Sozialisation die aktive Beteiligung eines kreativen Teiles der sozialen Persönlichkeit anstrebt (ebenda, 53) gilt in noch stärkerem Maße im Zusammenhang der gruppendynamisch betriebenen organisatorischen Resozialisation. Um die persönlichkeitszentraleren Motivationsbereiche der Individuen in das organisatorische Funktionssystem zu integrieren, müssen die Individuen ihre organisierte Rollenexistenz als positiven Teil ihres sozialen Selbst in sich aufnehmen. Da die Grundstruktur des kapitalistischen Unternehmens aber darauf beruht, daß seine Zielsetzung der Masse der subaltern Beschäftigten fremd und ihrer Entscheidung entzogen bleibt, muß die Bemühung um stärker persönlich motivierte, funktionale Initiative der Beschäftigten den strategischen Aspekt des organisierten Handelns, seinen objektiv fremdbestimmten Zweck umgehen, beziehungsweise durch eine psychologisierende Präsentation "bindungs"-fördernd verzerrten. Durch den sozialisativen Aufbau einer Bindung übernehmen die Individuen den

ihnen durch die Existenz industrieller Herrschaft verordneten Horizont organisierten Verhaltens als Norm ihrer praktischen Selbstdefinition, ohne ihn jedoch bewußt zu "akzeptieren". Dadurch soll eine unbewußte Schranke errichtet werden, die die notwendige Anregung der individuellen Initiative, des "kreativen Individualismus" (Schein), in herrschaftsfunktionaler Weise kanalisiert.

10.2.2 Weinsteins Fassung "interpersoneller Kompetenz"

Während die Einbeziehung symbolisch-interaktionistischer Konzepte bei Lüscher's Entwurf die Wirkung eines eher kritischen Gegengewichts zur normativen Schematik des traditionellen Rollenschemas hat, werden sie in Weinsteins Studie zur Entwicklung interpersoneller Kompetenz in eine bewußt machiavellistische, manipulationsnahe Perspektive gezwängt (Weinstein 1969). Weinstein beansprucht, Foote's und Cottrell's Bestimmung der interpersonellen Kompetenz durch die Elemente der Autonomie, Kreativität, Empathie, Gesundheit und Intelligenz zu transzendieren (Weinstein 1969, 753f). Doch die Substanz seines Ansatzes ist geeignet, M.B.Smith's Argwohn zu bestätigen, daß das Vordringen der Beschäftigung mit interpersoneller Kompetenz in der inhaltlichen Tradition von Begriffen wie soziale Anpassung und mental health stünde, die wegen ihrer starken Konnotation unkritischer Unterwerfung unter den soziokulturellen status quo aufgegeben worden seien (MB.Smith 1968, 273).

Weinstein geht von der konkreten interpersonellen Situation aus; diese wird idealtypisch zu einem antagonistischen Zusammenhang von Tausch- oder Verhandlungspartnern stilisiert und eingeengt, die ihren eigenen Nutzen durch die "kompetente" Steuerung des Verhaltens des anderen anstreben. Als "interpersonelle Aufgabe" firmiert das Ziel, den interpersonellen Gegenspieler zu der gewünschten Reaktion zu veranlassen, wobei es Weinstein für gleichgültig ansieht, ob die Verfolgung dieser Aufgabe einen offenen oder verdeckten Charakter trägt. Als interpersonelle Kompetenz imponiert in diesem Kontext "the ability to manipulate others' responses" (Weinstein 1969, 755), was Weinstein "wertfrei" verstanden wissen möchte. Eine zentrale Rolle spielt der interaktionistische Kernbegriff der Definition der Situation; seine eminente Bedeutung für die Analyse von Sozialisationsprozessen liegt auf der Hand, sie hängt mit der oben angespro-

chenen Rolle der Selbstsozialisation zusammen. Die Veränderung von Handlungsweisen der Individuen geschieht, wie Mead nachgewiesen hat, nicht durch isolierte externe Stimuli, wie der Behaviorismus unterstellt, sondern durch aktive interpretative Leistungen der Subjekte selbst, die sich von einer kognitiven Repräsentation der sozialen Welt und ihrer Stellung darin leiten lassen (vgl. zu diesem Komplex Baldwin (1969)). Aus dem Horizont der Definition der Situation als Konkretisierung dieses interpretativen Potentials bestimmen sich die möglichen Handlungsbereiche und -ziele eines Subjekts; die Definition der Situation als handlungsleitender Perspektive (Wheeler 1966,60) in den Griff zu bekommen, dem "alter" eine den eigenen Zwecken günstige Definition der Situation zu induzieren, bedeutet schon fast die Erfüllung der machiavellistischen interpersonellen Aufgabe: "the problem of interpersonal control becomes the problem of successfully affecting the way alter defines the situation." (Weinstein 1969,756) Der Zugriff auf alter's Definition der Situation schließt das Ausmanövrieren alter's in einem "identity bargaining" ein. Ein interpersonell kompetentes ego ist imstande, die an Situationsdefinitionen geknüpften Identitätsmomente seiner selbst und des alter in einer von ihm gewünschten Weise zu formieren. Dieses gezielte Identitätsmanagement nennt Weinstein "altercasting". In der Fähigkeit zu einem solchen strategischen Verhalten - "(to cast) others in identities with which the desired behavior is consistent or even prescribed" (ebenda, 769) - sieht Weinstein ein zentrales Element interpersoneller Kompetenz. Notwendig sind jedoch auch Empathie, die Fähigkeit zu genauem "taking the role of the other", ein breites, variantenreiches Repertoire von Handlungslinien und schließlich muß ein interpersonell kompetentes Individuum die intrapersonellen Ressourcen besitzen, um psychisch in der Lage zu sein, effektive Taktiken in den entsprechenden Situationen anzuwenden.

Noch weniger als bei zuvor erörterten sozialisationstheoretischen Konzeptionen kann im Falle des Weinsteinschen, wohl absichtlich provokant formulierten machiavellistischen Ansatzes der interpersonellen Kompetenz von einer bewußten Übernahme durch Vertreter gruppendynamischer Trainingsmodelle die Rede sein. Dennoch fügen sich auch die zentralen Momente von Weinsteins Entwurf objektiv in das praktische Bild der gruppendynamischen Schulungstechniken im Kraftfeld organisatorischer Herrschaft. Bezeichnend ist etwa die terminologische Übereinstimmung mit Argyris, einem der wichtigsten Vertreter eines Neo-Human-Relations-Ansatzes und des Laboratoriumstrainings, der die theoretische Deutung und das Selbstverständnis seiner organisationsbe-

zogenen Intervention ebenfalls unter die Kategorie der Entwicklung interpersoneller Kompetenz subsumiert (siehe vor allem Argyris 1962). Ein inhaltlicher Vergleich mit Weinsteins Fassung interpersoneller Kompetenz kann dahingehend resümiert werden, daß Argyris' Konzeption sich stärker auf die intrapsychischen Voraussetzungen erfolgreicher Bewältigung interpersoneller Aufgaben, das heißt für ihn organisatorischer Funktionen, konzentriert, wobei er besonderes Gewicht auf die Aufhebung der Verdrängung der emotionalen Dimension interpersonellen Verhaltens legt. Zudem drückt die von Argyris vorgenommene Konzeptualisierung aufgrund ihrer größeren Nähe zur organisatorischen Realität auch typischer die Entfremdungssituation aus, in der sich die Individuen innerhalb der kapitalistischen Grundstruktur befinden. Während Weinstein eine dyadische Situation zugrundelegt, in der die Gerissenheit und strategische Durchsetzungsfähigkeit den Ausschlag gibt, wessen Ziele vom Interaktionspartner mitgetragen werden, das heißt während Weinstein eine direkte Beziehung der Individuen zu ihren Zwecken als motivationale Kraft unterstellt, fehlt dieses Moment bei Argyris. Dieser gibt der entfremdeten Kooperation eine positive Form, indem er die Trennung des organisatorischen Handelns der Individuen von ihren eigenen Zwecken in unvermittelter Einordnung in R. Whites Konzeption von Kompetenz als eines durch bloße Funktionslust motivierten, "zweck-losen" Verhaltens (White 1959) sanktioniert. Die sozial erzwungene Zweck-losigkeit des Handelns der organisierten Individuen wird enthistorisiert und als quasi-natürliche Basis einer implizit die organisatorische Herrschaft affimierenden Bemühung vorausgesetzt, das entfremdete Handeln zum Gegenstand einer psychosozialen Effektivierungspraxis zu machen.

Generell gesehen, sind die von Weinstein beschriebenen Techniken interpersoneller Kompetenz, wie das altercasting, die indirekte Herrschaftsausübung durch manipulativen Zugriff auf die Situationsdefinition der Interaktions-"Objekte", von bedeutender Aktualität. Das dyadische Modell der Interaktionssituation scheint dagegen eher anachronistisch zu sein, beziehungsweise einer idyllisierenden Stilisierung zu dienen. Die machiavellistische Praxis interpersoneller Kontrolle wird dadurch personalisiert, erscheint gewissermaßen als Sport und verliert damit auf der theoretischen Ebene die Bedrohlichkeit, die ihr in der sozialen Realität zukommt (in dieser verharmlosenden Weise wird altercasting auch von Krappmann rezipiert (Krappmann 1971, 172). Denn diese ist freilich weniger durch isolierten Tausch-Handel treibende Einzelne als durch die gewaltige Asymmetrie des Verhältnisses zwischen den verselbständigten sozialen Strukturen

und den sie letztlich tragenden Individuen gekennzeichnet. Als Funktion der durch sie hindurch wirkenden und durch sie verfeinerten strukturellen Gewalt gewinnen die machiavellistischen Taktiken ihren realen Stellenwert.

Da im Konfliktfall zwischen konkurrierenden Situationsdefinitionen diejenige sich als Interaktionsleitlinie durchsetzt, die die stärksten Machtmittel zur Verfügung hat, impliziert jede Herrschaftssituation Momente von altercasting. Unter dieser Perspektive ließen sich die gruppenspezifischen Verfahren organisationsbezogener Resozialisierung dadurch charakterisieren, daß in ihnen die durch die gewandelten Bedingungen organisatorischen Funktionierens notwendig gewordenen Umdefinitionen der organisatorischen Situation den Beschäftigten so vermittelt werden sollen, daß sie von diesen als ihre eigene Situationsdeutung akzeptiert werden. Wenn man berücksichtigt, daß schwerpunktmäßig Angehörige des mittleren Management gruppenspezifisch geschult werden, kann man sagen, daß in diesen Veranstaltungen Individuen durch altercasting induziert werden, andere Individuen, ihre Untergebenen nämlich, durch altercasting zu lenken. Die konkreten Vermittlungsglieder des letztlich in der organisatorischen Herrschaft gegründeten gruppenspezifischen altercasting sind in den schon diskutierten direktiven Momenten und institutionellen Rahmenbedingungen des organisationsbezogenen Trainings zu sehen, die in der interpersonellen Situation der herrschaftsfrei konzipierten T-Gruppe tabuiert bleiben und negativ, das heißt durch das Ausklammern aus der nicht-direktiven Diskussion und Aktivität, verstärkt werden.

(In die Diskussion der deutschen Sozialwissenschaft wurde der Kompetenzbegriff vor allem durch die Rezeption der Theorie Chomsky's mit ihren Grundbegriffen der linguistischen Kompetenz und der linguistischen Performanz eingeführt; aus der Kritik der linguistischen Abstraktheit dieses Begriffspaares entwickelte Habermas das Konzept einer, die pragmatische Dimension miteinbeziehenden kommunikativen Kompetenz (vgl. Habermas 1971); in der selben Linie der Auseinandersetzung mit Chomsky führen Hartig und Kurz die Begriffe einer Interaktionskompetenz und einer generellen sozialen Kompetenz ein. (Hartig und Kurz 1971) Damit vollzieht sich eine inhaltliche Annäherung an das Bedeutungsfeld des amerikanischen, genuin sozialwissenschaftlichen Begriffs der interpersonellen Kompetenz, ohne freilich dessen Tendenz zu einem unkritischen Konkretismus zu übernehmen.)

Des Kontrastes wegen sei kurz auf eine kritisch intendierte Konzeption^{interpersoneller Kompetenz} hingewiesen. Auch wenn M.B. Smith von einer Definition ausgeht, die eine nicht weiter qualifizierte Harmonie zwischen Individuum und Gesellschaft impliziert - "competence involves effective role performance for self and for society" (M.B. Smith 1968, 276) - , so ist er sich doch der inneren Verflochtenheit zwischen individuellen Möglichkeiten und der Gestalt der sozialen Umwelt bewußt.

Inperpersonelle Kompetenz ist in bedeutendem Maße vom sozialen Schicksal in Gestalt der Ausgangssituation bestimmt, von der abhängt, auf welches Entwicklungsgleis der Einzelne geworfen wird: "launched on the right trajectory, the person is likely to accumulate successes that strengthen the effectiveness of his orientation toward the world, while at the same time he acquires the knowledge and skills that make his further success more probable. His environmental involvements generally lead to gratification and to increased competence and favorable development. Off to a bad start, on the other hand, he soon encounters failures that make him hesitant to try. What to others are challenges appear to him as threats." (ebenda, 277) (Eine solche Auffassung der Kompetenz-Problematik konvergiert mit der späteren Reformulierung durch Argyris (1968), in der interpersonelle Kompetenz, freilich im Rahmen einer verengten "gesellschafts-losen" Reflexion als situative Eigenschaft bestimmt wird.) Die Suche nach strategischen Faktoren der sozialen Struktur, die in "vicious or benign circles" hineinführen, stößt Smith auf die zentrale Rolle der Macht. Als "objective control over what affects one's destiny" (Smith 1968, 313) stellt Macht die Schlüsselgröße eines sozialen Systems dar. Als innere Trennlinie des sozialen Systems garantiert sie den Privilegierten Achtung und "access to opportunity" (ebenda), während den Machtlosen nicht nur diese objektive Basis der Kompetenzentwicklung entzogen ist, sie vielmehr durch die Machtverteilung in eine ihren Zustand perpetuierende Anpassung gezwungen werden. Als Zeichen beginnender Kompetenz auf ihrer Seite wertet Smith die Infragestellung dieses Zustandes. Die Entwicklung von "power claims of the disadvantaged" deutet auf die "growing competence of people who before were fatalistically adapted to their powerless positions as apathetic students, colonials or Uncle Toms" (ebenda). Auf die intraorganisatorische Machtverteilung bezogen, folgt aus dieser sozial reflektierten Kompetenzauffassung, daß reale interpersonelle Kompetenz - nicht nur eine neue Gestalt fremdbestimmter Anpassung - die Vergewisserung über die tatsächlichen praktischen Möglichkeiten der arbeitenden Individuen zu objektiver Kontrolle über ihr soziales Schicksal voraussetzt.

Der Versuch, interpersonelle Kompetenz durch die Vertiefung in das streng abgegrenzte Hier-und-Jetzt der Gruppensituation zu fördern, wird konkretistisch und gesellschaftsblind ohne Reflexion des sozialen Kontexts solcher Bemühungen, gerade auch unter dem Aspekt von Herrschaftsstrukturen und Interessenlagen.

10.2.3 Rosenwald: Leistung und Grenzen des kritisch rezipierten symbolischen Interaktionismus

Eine die Dimension von Herrschaft berücksichtigende Betrachtung der gruppendynamischen Trainingsverfahren unternimmt Rosenwald (1972). Seine Orientierung am symbolischen Interaktionismus ist in doppelter Hinsicht eine kritische. Zum einen kritisiert er die T-Gruppen-Praxis mit Hilfe der Meadschen Einsichten in die Interdependenz von gesellschaftlichen Strukturen und Identitätsbildung; zum anderen führt die kritische Analyse der T-Gruppen-Praxis, ihres Stellenwerts im organisatorischen und sozialen Gefüge, rückwirkend zu einer kritischen Reflexion der Unzulänglichkeit des theoretischen Instrumentariums des symbolischen Interaktionismus.

Rosenwald zentriert die Untersuchung der psychosozialen Bedeutung der T-Gruppen-Praxis um den Begriff der Identität, das heißt des Mead'schen "Selbst". Unter der Perspektive des, der sozialen Identitätskonstitution klar bewußten Denkens von Mead stellt sich die T-Gruppe als Medium eines Identitätserwerbs dar. Mead sieht im "Hereinholen der weitgespannten Tätigkeit des jeweiligen gesellschaftlichen Ganzen oder der organisierten Gesellschaft in den Erfahrungsbereich eines jeden in dieses Ganze eingeschalteten Individuums (...) die entscheidende Basis oder Voraussetzung für die volle Entwicklung der Identität des Einzelnen" (Mead (1934), 197). Die Frage ist, welche sozialen Bezüge werden in der T-Gruppe zur Transformation von Identitäten in die individuelle Erfahrung hereingeholt, welche gemeinsamen Haltungen kristallisieren sich zu einem neuen "generalized other" als Moderator der Bedeutungshorizonte individueller Kommunikationsprozesse? Zunächst ist für Rosenwald klar, daß die Transfer-Erwartung angesichts der artifiziellen Konstitution der T-Gruppe geradezu paradox ist. Es ist eben nicht so, daß die T-Gruppe gewissermaßen den nackten Urtyp aller denkbaren Gruppen repräsentierte, der "befreit von den ablenkenden Eigenheiten, durch welche sich eine lokale Struktur von einer anderen unterscheidet, (...) die gemeinsamen Merkmale aller Strukturen (bewahrte)" (Rosenwald 1972, 399). Die T-Gruppe

ist nicht als die Konkretisierung des abstrakten Gruppenbegriffs zu sehen, deren einziges Ziel, eine Gruppe zu sein bilde, sondern als ein reales Kunstprodukt, dessen objektives Ziel latent, aber recht spezifisch ist. Nicht als Miniatur, sondern als "abstrakte Negation der erstarrten Realitäten des organisierten Lebens" wirkt die T-Gruppen-Praxis (ebenda, 401). Diese Negation ist aber eine limitierte, ja eine nur vorgebliche, denn sie ist auf das latente Ziel gerichtet, "die letzten Spuren der Spontanität in ihren Griff zu zwingen und wieder in die organisatorischen Erfordernisse einzubringen" (ebenda). Deshalb fungieren T-Gruppen nicht als Aufklärungsprozesse über die Spannungen im organisatorischen und wirtschaftlichen Leben, sondern eher als Ablenkungsmanöver von den realen Problemen (ebenda, 400), was allerdings selber organisatorische Rückwirkungen hat. Der T-Gruppen-Praxis kommt damit nämlich eine Komplementärfunktion zu der back-home-Situation zu. Indem sie sich als ein Refugium heiler und humaner interpersoneller Kommunikation ausgibt, trägt sie indirekt zur Stützung der unerwünschten Bedingungen "zu Hause" bei, die sie in sich selbst aufzuheben scheint. Die T-Gruppen bilden somit eine Affirmation der sozialen Bedingungen, innerhalb derer sie als Rationalisierungsinstrument eingesetzt werden und von denen sie zugleich ablenken. Ihre personalisierende Ausrichtung begreift Rosenwald als das Signum der Inadäquanz der organisatorischen Funktionen gegenüber den Bedürfnissen der Individuen. Damit stößt Rosenwald auf die umfassende strukturierende Wirkung der organisatorischen Zweckbestimmung, ohne sich allerdings über die tiefgreifende soziale Konstitution dieses Problems klarzuwerden. Rosenwald führt die organisatorischen Bestrebungen zur Personalisierung von Autoritätsverhältnissen auf den unbefriedigenden Charakter der organisatorischen Funktionen zurück; für diese negative Erfahrung sollen die Individuen durch psychosoziale Nebenvergütungen entschädigt werden (ebenda, 438).

Organisationsbezogene Trainingsgruppen setzen sich in der Regel aus dem Management, das heißt leitenden Persönlichkeiten der Organisation zusammen, die von ihren Organisationen eigens für diese Veranstaltungen "delegiert" werden. Das Ziel dieser Mitglieder der T-Gruppen besteht nun gerade nicht, wie die T-Gruppen-Theorie als praktische Leitlinie vorgibt, in der Entwicklung der T-Gruppe als solcher; "das Ziel der Mitglieder entsteht nicht in der T-Gruppe; vielmehr ist die T-Gruppe geschaffen worden, um deren Ziel dienlich zu sein." (ebenda, 405) Die T-Gruppen-Praxis hat ihren objektiven Zweck in der "Herstellung von Identitäten, die einem vorgängig existierenden Ziel der Produktion oder der Macht Tribut zollen" (ebenda).

Die in der T-Gruppe unternommene gemeinsame Identitätstransformation folgt formal - und sicher unbewußt - der Mead'schen Einsicht, wonach "Identität nur so weit existiert und als solche in unsere Erfahrung eintritt, wie die Identitäten anderer Menschen existieren und als solche ebenfalls in unsere Erfahrungen eintreten. Der Einzelne hat eine Identität nur im Bezug zu den Identitäten anderer Mitglieder seiner gesellschaftlichen Gruppe." (Mead (1934), 206) Der rein formale Charakter, die inhaltliche Unzulänglichkeit der Interpretation des T-Gruppen-Geschehens als gemeinschaftlicher Bildungsprozeß interdependenter individueller Identitäten wird jedoch deutlich durch die Transzendierung der T-Gruppen-Immanenz, durch den Blick auf den organisatorischen Zusammenhang des Trainingsunterfangens. Rosenwald arbeitet die soziale Bedeutung der programmatischen Formalisierung der T-Gruppen-Aktivität, ihrer Beschränkung auf das Hier-und-Jetzt und die Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf emotionale Prozesse bei gleichzeitiger Abwehr inhaltlicher Problembeschäftigung heraus. Dem Formalismus kommt nach Rosenwald nur ein Sinn zu durch die Beziehung zu dem offiziell verfemten Inhaltlichen. Die gruppendynamischen Bemühungen der in der T-Gruppe versammelten Gemeinschaft der Manager basieren auf dem Ausschluß derer, die sie "managen" sollen. "Die natürlichen Objekte der Veränderungsagenten konstituieren die Intention der Gruppe, auch wenn sie nicht persönlich in der Gruppe anwesent sind. (...) Die Identitäten der Manager werden im Hinblick auf diese Objekte neu bestimmt; aber die Objekte sind nicht am sozialen Prozeß beteiligt, der diese Identitäten trägt." (Rosenwald 1972, 406)

Nun hat, worauf Rosenwald nicht explizit eingeht, die Evolution der gruppendynamischen Trainingsverfahren zur Herausbildung des Typus des family-Laboratoriums geführt, in dem sich Vorgesetzte und Untergebene entsprechend ihrer "natürlichen" Arbeitszusammenhänge vereint finden. Für die Einschätzung dieser Gruppenform sind zwei Momente zu berücksichtigen: zum einen werden nur hierarchisch benachbarte Ränge zu einer family-Gruppe zusammengefaßt, das heißt die hierarchische Pyramide wird in kleine Abschnitte, die um eine Position als "linking pin" (siehe Likert 1961) gruppiert sind, parzelliert; es findet keine Konfrontation über größere Hierarchie-Abschnitte statt; die Aufmerksamkeit wird dadurch auf den beschränkten alltäglichen Funktionsrahmen fixiert, dessen Gesamtkontext nicht problematisiert wird. Zum anderen geht mit der Wendung zum family-Laboratorium gerade eine Verdünnung der ursprünglichen T-Gruppen-Prinzipien einher; die freie Diskussion, die in der family-Gruppe allein schon aufgrund der nicht aufgearbeiteten, durch die Anwesenheit von Vorgesetzten

aktualisierten Herrschaftsproblematik erschwert wird, wird zusätzlich durch eine direktiv eingeführte Konzentration auf objektive Arbeitsprobleme der family-Gruppe im organisatorischen Alltag neutralisiert und funktional abgebogen. Aber auch wenn sich T-Gruppen aus Vertretern aller organisatorischen Gliederungen zusammensetzten, so Rosenwalds Argument, würde kein entscheidender Funktionswandel gegenüber der T-Gruppe als Managementgemeinschaft eintreten, "solange nicht die materialen Fragen, die die Parteien trennen und die den Rückzug auf die T-Gruppe notwendig gemacht haben, formuliert werden können." (Rosenwald 1972,407)

Die T-Gruppen dienen durch ihre fundamentalen formalen und zugleich inhaltlichen Charakteristika der Herstellung einer funktionalen "stromlinienförmigen" Manager-Identität. In der Manager-T-Gruppe vollzieht sich eine Nivellierung der historischen Identität der Teilnehmer auf eine allen Teilnehmern gemeinsame und durch den gemeinsamen Sozialisationsprozeß der T-Gruppe zur zentralen Stellung eines normativen "generalized other" avancierenden organisatorischen Identität. Rosenwald sieht die funktionale Identität des "organization man" aus der Unterwanderung der historisch-reflexiven Identität durch die Zwänge instrumenteller Intelligenz bedingt. "Funktionale Anpassungsfähigkeit im organisatorischen Bereich verlangt die Expropriation, nicht die Vertiefung der in der individuellen Lebensgeschichte verankerten Interessen des Einzelnen." (ebenda, 410) Das Management der Entfremdung der Untergebenen verlangt vom Manager die Aneignung einer dazu in wirkungsvoller Komplementarität stehenden eigenen Entfremdungsidentität. Die Initiatoren der T-Gruppen-Verfahren sind diesem Imperativ auf ihre Weise nachgekommen, indem sie als zeitgemäße Gestalt entfremdeter Identität nicht die offen repressive Verdrängung des subjektiven Erlebenspotentials propagieren, sondern ihre Bemühungen darauf ausrichten, Subjektivität einzufangen und den organisatorischen Funktionserfordernissen dienstbar zu machen. Die organisatorische Effektivität soll gesteigert werden, indem die T-Gruppe die Abneigung der Individuen gegen die traditionellenbürokratischen Strukturen wieder "kooptiert", das heißt gerade auf den Produktions- und Administrationsprozeß zurückbiegt, gegen den sie sich ursprünglich gewandt hatte (ebenda, 402).

Angesichts solcher organisatorischen Sozialisationsprozesse, die auf die Realisierung eines Verbots einer reflexiven Individualität hinauslaufen (ebenda, 411), sieht Rosenwald die für das Mead'sche Persönlichkeitsmodell grundlegende Unterscheidung von "I" und "Me", von

Ich-Subjekt und Ich-Objekt, von der historischen Entwicklung in Frage gestellt. Während Mead das Ich-Subjekt als autonomes, unaufhebbares Element der Spontanität im Selbst sah, argumentiert Rosenwald, daß gerade die T-Gruppen-Erfahrung beispielhaft zeige, daß die Gesellschaft das Ich-Subjekt okkupiere, im Hinblick auf ihre eigenen Interessen ausbeute und so seine Flucht vor dem, diesen Druck im Selbst repräsentierenden Ich-Objekt verhindere (ebenda, 413). Meads Hypostasierung einer Individualität jenseits der Reichweite gesellschaftlicher Vermittlung entspringt dem ahistorischen Zug seiner Konzeption. Diese hat vergessen, "daß das wollende 'Ich-Subjekt' aus der Lebensgeschichte des Individuums hervorgegangen ist, daß es so sehr das Objekt seiner Sozialisation wie das Subjekt seiner Erfahrung und Interessen ist." (ebenda, 416) Das Ich-Subjekt als Gegengewicht zu den gesellschaftlichen Zwängen wird in einer historisch-kritischen Sichtweise erkennbar als in Wirklichkeit durch das gesellschaftlich oktroyierte Ich-Objekt gefesselt. Die von Mead postulierte Ent-rückung des Ich-Subjekts aus dem Wirkungsbereich der sozialen Prozesse impliziert deren verharmlosende Beschönigung; sie unterstellt, "daß die Quelle der individuellen Spontanität sicher ist vor gesellschaftlicher Bestimmung, auch in ihrer provokativsten Konzeption." (ebenda) Demgegenüber vertritt Rosenwald eine historisch-dialektische Auffassung der Konstitution des Ich-Subjekts, das er ja keineswegs in den reinen Objekt-Status des "Me" auflösen will. Das Ich-Subjekt existiert nicht jenseits der sozialen Prozesse. Vielmehr verbindet es einen früheren sozialen Prozeß mit einem gegenwärtigen. Wie das Ich-Objekt ist es nicht außerhalb eines sozialen Zusammenhangs, aber anders als dieses repräsentiert es eine, gegenüber den es zunächst konstituierenden sozialen Prozessen autonom gewordene Dimension des Selbst. "Es ist nicht gebunden an die gesellschaftlichen Kategorien des Augenblicks, geht jedoch in sie ein als ein unberechenbares Element, das nur durch seine eigene Geschichte berechenbar ist." (ebenda, 435) Der Unterdrückung des geschichtlichen Charakters des Ich-Subjekts korrespondiert die Objektivierung der sozialen Prozesse, in die es eingeht. Die T-Gruppen-Konzeption basiert auf der Enthistorisierung der Gruppe, die wiederum die Enthistorisierung des Individuums nach sich zieht (ebenda, 439). Damit integriert sich die gruppens-dynamische Trainingsveranstaltung in das organisatorische Rationalisierungsgeschehen. Die Enthistorisierung des Individuums und seiner sozialen Bezüge ist eine Voraussetzung für die Schaffung neuer oder die funktionale Umdeutung vorhandener Symbole, ohne die Interferenz "unberechenbarer" idiosynkratischer Kräfte zu riskieren. Das individuelle spontane Element wird als potentieller Störfaktor kontrolliert,

in Kleinbereiche des organisatorischen Lebens gedrängt oder durch eine standardisierte Pflege neutralisiert. Indem sie sich in diesen Prozeß unkritisch einspannen lassen, haben sich die T-Gruppen-Protagonisten, so Rosenwald, mit dem widerspruchslos angepaßten organization man identifiziert und sich für dessen "postambivalente, unproblematische Beziehung zur Macht entschieden, ohne die Struktur der Autorität bedacht zu haben." (ebenda, 429) Dadurch werden die inter- und intrasubjektiven Phänomene, auf die die T-Gruppe ihre Hand legt, ihren Subjekten entzogen und virtuell der nicht-reflektierten übergreifenden Autorität zugeordnet. Die Objektivierung der privaten Sphäre, und damit zielt Rosenwald über die traditionelle T-Gruppe hinaus auch auf die unorthodoxen Encounter-Gruppen, führt zur Entdifferenzierung der Beziehung des Individuums zu seiner eigenen Subjektivität. Techniken zur geplanten Erzeugung zwischenmenschlicher Nähe entwerten diese zugleich, indem sie die Beziehung der Fremdheit verdrängen und praktisch im Handstreich überspielen wollen. "Wie der Fremde kein Fremder mehr ist, so ist die Umarmung keine Umarmung mehr. Auf diese Weise wird Entfremdung vergrößert unter der Vorgabe, sie zu reduzieren." (ebenda, 428)

In Bezug auf das organisatorische Leben bedeutet die T-Gruppen-Technik, daß statt der früheren feindlichen nun eine "freundliche Herrschaft" treten soll. Wiederum wird dadurch die organisatorische Entfremdung nicht behoben; sie erreicht vielmehr eine neue Stufe, zu der dem Individuum keine Meta-Ebene mehr gelassen werden soll. Nicht die Entfremdung, sondern die subjektive Reaktion des Individuums auf sie soll mit der Transformation der Interpretationsbasis im Individuum selbst zum Schweigen gebracht werden.

Rosenwalds Studie zeigt das kritische Potential, das die Konzeption des symbolischen Interaktionismus in die Analyse sekundärer Sozialisation einzubringen vermag. Sie deckt aber auch ihre theoretischen Mängel auf. Rosenwalds Ausführungen konvergieren hier mit der von Habermas am traditionellen Rollenkonzept geübten Kritik; während die symbolisch-interaktionistische Perspektive die Unterstellung des Identitätstheorems und des Konformitätstheorems (siehe Habermas 1968b, 8ff) vermeidet, indem sie mit dem dualistischen Persönlichkeitsmodell bewußt das subjektive Deutungs- und Distanzierungspotential in Rechnung stellt, entgeht ihr das Moment verfestigter Repressivität in den geschichtlich gewachsenen sozialen Beziehungen der Individuen. Rosenwalds Erörterung macht den maßgeblichen Zusammenhang dieses Aspekts mit der ahistorischen Tendenz Meads deutlich.

(Rose fügt diesen Kritikpunkten die Vernachlässigung der unbewußten psychischen Dynamik durch Mead hinzu. (siehe Rose 1960,X)) Der Mangel der Rosenwaldschen Studie liegt darin, daß er die als notwendig erkannte, Mead transzendierende Perspektive noch zu sehr, gerade in der Negation, durch dessen Positionen bestimmen läßt. Insbesondere beraubt sich Rosenwald der kritischen Möglichkeiten eines, in Verknüpfung mit demokratischer Regelung gedachten Funktionalitätskonzepts, wie Mead es als Gegensatz zur Ausbeutung versteht (siehe Mead (1934),336). Rosenwald scheint eine solchermaßen in kritischer Absicht entworfene Funktionalität mit der auf fungible Anpassung der Individuen zielenden herrschaftsbestimmten Rationalisierung zu konfundieren. Damit würde Rosenwald selber eine Naturalisierung des historischen Verhältnisses der vergesellschafteten Individuen zu ihrem produktiven Potential begehen und letztlich die Richtung seiner Kritik auf das Gleis einer fortschrittsfeindlichen Kulturkritik umbiegen. Darauf scheint die Aufstellung zweier radikal getrennter Bereiche, in denen die Individuen existieren, hinzudeuten: die funktionale und die psychosoziale Dimension der sozialen Existenz der Individuen stehen sich prinzipiell feindselig, zumindest völlig beziehungslos gegenüber. "Organisierte Gruppen strukturieren sich um Funktionen. Im besten Fall gibt jedes Mitglied seine Zustimmung zu dieser Funktion und zu der Rolle, die es bei ihrer Ausführung spielt. Jenseits dieser funktionalen Dimension in den Gruppenprozessen existiert eine psychosoziale Dimension von historischer Tragweite." (Rosenwald 1972,435) Die psychosoziale Dimension wird durch den Bedeutungsgehalt konstituiert, den eine persönliche Transaktion für die Identität eines Individuums besitzt. Die funktionale Dimension wird dabei als der Geschichte, die den Individuen und ihrer persönlichen Erfahrung reserviert ist, entzogen, gewissermaßen zum sozialen Sachzwang erklärt, dessen individuumsfeldliche Auswirkungen unvermeidlich seien. Rosenwalds Äußerungen sind nicht ganz klar, tendieren aber in die Richtung, daß er die Hoffnung für die Individuen lediglich auf eine psychosoziale Verbrämung der funktionalen Unabänderlichkeiten setzt (Rosenwald 1972,437f); damit wäre er bei der zu Beginn seines Aufsatzes explizit kritisierten Position Benne's angelangt, dem er ein formales Demokratieverständnis vorwirft, das Demokratisierung als "Aufspringen auf den Industrialisierungszug" verstünde, dessen Weiterrassen nicht aufzuhalten sei (ebenda, 396). Zusammen mit dieser Unterwerfung unter einen verabsolutierten technischen Fortschritt wirft Rosenwald Benne dessen, auf Mannheim gestütztes Eintreten für demokratische Planung als Befürwortung technokratisch-autoritärer Verplanung vor. Rosenwald durchdringt hier nicht die Ambiguität des

Mannheimschen Planungsbegriffs, der als demokratisch firmiert, seinem Wesen nach aber technokratisch ist. Die von Rosenwald innervierte technokratische Komponente identifiziert er mit dem gegen Mannheim zu entfaltenden Prinzip demokratischer Planung. Rosenwald bemerkt nicht, daß er dabei in eine ähnliche objektive Verkennung des tatsächlichen Gehalts des Planungskonzepts gerät, wie er sie selber im Fall der Subjektivität den T-Gruppen-Vertretern nachweist. Dies hängt mit der individualistisch verengten Auffassung der von ihm kritisch gegen Mead und die T-Gruppe gleichermaßen gestellten "historisch-kollektiven Dimension" zusammen (ebenda, 439). Rosenwalds kritischer Impuls macht vor den, zu verselbständigten Institutionen und Organisationen versteinerten sozialen Beziehungen der Individuen halt; die Entfremdung der Individuen von den, durch ihr reguliertes Verhalten getragenen Organisationen schreibt er dem Funktionalitätsprinzip als solchem, der "Unmenschlichkeit der Arbeitssituation an sich" zu (ebenda, 438). "Die Planung" und "die Gesellschaft" werden zu anonymen, ahistorischen Subjekten (siehe zum Beispiel ebenda, 396, 436, 439); damit schlägt die kritische Abwendung von der, Meads Denken impliziten Annahme, die existierende Gesellschaft sei schon eine der frei interagierenden Individuen und gesellschaftliche Konflikte könnten durch "die mehr oder weniger abstrakte intellektuelle Ausweitung der Grenzen (der Gesellschaft)" in harmonischer Weise untereinander ausgeglichen werden (Mead (1934), 356f), um in die entgegengesetzte Verkennung, die über die Feststellung der existierenden Entfremdung und tiefgehenden Konflikthaftigkeit der Gesellschaft hinaus diese Zustände - wenn auch ohne bewußte Intention - als gesellschaftliche Naturgegebenheit akzeptiert, statt ihren Charakter als historische, das heißt gewordene und praktisch aufhebbarer Verhältnisse zu begreifen. Die damit einhergehende Nicht-Differenzierung zwischen organisierten gesellschaftlichen Funktionen, die unabdingbar für das kollektive Überleben der Individuen sind, wie zum Beispiel gesellschaftlicher Produktion, und deren historisch bestimmter sozialer Form läßt, da die Repressivität der letzteren mit den Funktionen als solchen verbunden wird, nur den Ausweg in die, wenn auch "psychosozial" genannte Innerlichkeit, zumindest Privatheit zu. Rosenwald versucht zwar, die falsche Verabsolutierung eines Gegensatzes zwischen kollektiver und individueller Logik zu vermeiden; er vertritt die These, "daß die Irrationalität nicht aus dem inadäquaten Charakter kollektiver gegenüber individueller Logik entsteht, sondern aus der Unvereinbarkeit des historischen sozialen Prozesses hinter dem wollenden 'Ich-Subjekt' und den ahistorischen sozialen Transaktionen, die den Organisationen von der Planung aufgezwungen werden und das standardisieren

de 'Ich-Objekt' mit Beschlag belegen." (ebenda, 436) Doch zeigt gerade diese Aussage in ihrer Undeutlichkeit, wie die mangelnde soziohistorische Differenzierung der theoretischen Prämissen ("historischer sozialer Prozess" vs "ahistorische soziale Transaktionen") der abstrakt auf Differenzierung gerichteten Intention entgegensteht. Der historische Charakter wird dem Ich-Subjekt reserviert; als ahistorisches Gegensubjekt, das sich das Ich-Objekt unterwirft, erscheint "die Planung". Mit der Einsetzung eines solchen idealistischen, anonymen Begriffssubjekts beraubt sich Rosenwald auch der Möglichkeit, das soziale Interessenproblem zu der Dualität von "I" und "Me" in Beziehung zu setzen und damit nicht nur die beiden Elemente "I" und "Me", sondern die intrapersonale Dualität überhaupt als historisches Verhältnis zu begreifen. Eben dazu finden sich bei Mead interessante Hinweise, die Rosenwald nur in einer Klammer beiläufig erwähnt, ohne ihre tiefere Bedeutung zu untersuchen (ebenda, 413); es handelt sich um das Phänomen der Verschmelzung von Ich-Subjekt und Ich-Objekt, die nach Mead in universal gerichteten gesellschaftlichen Aktivitäten in den Haltungen von Religion, Patriotismus und Teamwork sich vollziehe (Mead (1934), 320ff). Entscheidend ist die Aktualisierung einer Haltung, "in der alle mit allen insoweit vereint sind, als sie der gleichen Gemeinschaft angehören" (ebenda, 321). Dadurch kommt es zu einer Befreiung von der ständigen Erfahrung der Kontrolle; deren Präsenz als normativer Hintergrund der Aktivität wird hinfällig, indem dieser nun mit der Aktivität verschmilzt, was nach Mead zu äußerst intensiven emotionalen Erfahrungen führt, zu einem Hochgefühl, das umso intensiver wird, je umfassender der gesellschaftliche Prozeß, auf den sich die Aufhebung der Trennung von "I" und "Me" bezieht (Auf den naheliegenden Vergleich mit der psychoanalytischen Vorstellung der Aufhebung der Trennung von Ich und Über-Ich sei hier nur hingewiesen; eine Ausführung ist in diesem Rahmen nicht möglich; vgl. dazu aber zum Beispiel Fenichel (1945, 589); Ferenczi (1972, 247 und 250); Adorno (1966), 267f). Mead sieht diesen Vorgang durch eine umfassende Identifikation charakterisiert, deren reale Basis er in den Begriffen von "Interesse" und "Ziel" andeutet: "Das eigene Interesse ist das Interesse aller. Die einzelnen Menschen identifizieren sich völlig miteinander." Dadurch verschmelzen im Individuum Ich-Subjekt und Ich-Objekt (Mead (1934), 321). Als eine höhere Form der Identifikation betrachtet Mead das sogenannte Teamwork. Seine Auszeichnung liegt darin, daß die Identifikation nicht, wie etwa in der religiösen Situation, auf abstraktem Helfenwollen beruht, sondern einen realen und intellektuell bestimmten Inhalt hat. "Das Gefühl der Teamarbeit tritt dann auf, wenn alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und alle eine Vor-

stellung von ihm haben, die in die spezifische Funktion eindringt." (ebenda, 323). Die Loslösung dieser Feststellung aus der von Mead betrachteten technischen Einzelsituation, ihre Beziehung auf den die Einzelsituation generierenden sozio-ökonomischen Gesamtprozeß würde Rosenwald die Möglichkeit gegeben haben, die existierende Trennung der Individuen von den organisierten Funktionen, auch der Planung, in den Rahmen eines Ziel-Dissensus zu stellen und damit auch die Voraussetzungen der geschichtlichen Aufhebung dieser Trennung durch die reale Herstellung einer auf freiem Konsensus gegründeten Kooperation zu erkennen.

Die von Mead beschriebene Verschmelzung von "I" und "Me" vermöchte auch als kritische Perspektive für ein gewandeltes T-Gruppen-Verständnis zu dienen. Diese Perspektive orientiert sich an der Überwindung herrschaftsfunktionaler Zwänge, die den Individuen ihre produktive Aktivität zu einer unausweichlichen Last machen, für die sie, von deren Inhalt und Zweck abgetrennte, psychosoziale Nebenvergütungen suchen müssen. Die Entwicklung einer direkt an den kollektiv interpretierten Bedürfnissen der Individuen festgemachte Funktionalität der Arbeit würde das historische Experiment gestatten, in realer Praxis auszuloten, wie weit der Lastcharakter der Arbeit auf der jeweiligen Entwicklungsstufe der produktiven Fähigkeiten der vergesellschafteten Individuen aufhebbar ist. Dadurch würden die psychosozialen Nebenvergütungen, statt als Ablenkung von der subjektfremden Funktionalität zu dienen, in eine von den Subjekten bestimmte und getragene Funktionalität integrierbar.

10.3 Kritisch-psychoanalytische Deutungsperspektiven

Rosenwald hat als die systematische Schwäche des Meadschen Theorie-Ansatzes dessen ahistorische Tendenz begriffen, die zugleich zur Ausblendung der konstitutiven Verflechtung auch des Ich-Subjekts mit dem gesellschaftlichen Prozeß führt. Somit vermag die Konzeption des symbolischen Interaktionismus zwar zur Auffassung der symbolisch vermittelten Integration des Selbst in gesellschaftliche Prozesse zu gelangen, kann aber diesen Vorgang wie den gesellschaftlichen Zusammenhang nicht in seinen, die symbolische Dimension transzendierenden Aspekten fassen (vgl. dazu die charakteristische Darstellung des symbolisch-interaktionistischen Gesellschaftsbegriffs bei Blumer (1960)); die Vernachlässigung der realen Basis gesellschaftlicher Kommunikation in der gesellschaftlichen Arbeit als Sicherung des kollektiven

Überlebens führt sowohl zur Entproblematisierung der gesellschaftlichen Beziehungen der Individuen in ihrer historisch entwickelten Formbestimmtheit als auch zu einer abstrakt vereinfachten Fassung des Selbst. Von der Subjektseite her wird die irrealen Konfliktfreiheit der interaktionistischen Konzeption verstärkt durch die Nichterfassung triebdynamischer Prozesse. Ebenfalls auf eine konfliktfreie kognitive Ebene reduziert wird die in der Übernahme der Haltung des generalized other zu Tage tretende soziale Kontrolle. Die von Rosenwald unternommene Kritik der theoretischen Schwächen des symbolischen Interaktionismus verlangt in ihrer über Rosenwald hinausweisenden Konsequenz die Differenzierung auf beiden Polen des soziopsychischen Subjekt-Objekt-Zusammenhangs, ohne daß dadurch der Blick auf die reale widersprüchliche Einheit beider verloren ginge.

Die folgenden Erörterungen versuchen, einige Hinweise und Kategorien zu einem solchermaßen kritischen Verständnis von Erwachsenensozialisation als Bildung und Verformung von Subjektivität aus den objektiver Strukturen der sozialen Lebenspraxis heraus zu geben.

10.3.1 Aspekte einer kritischen Ich-Theorie

Adorno hat in seinem Entwurf einer dialektischen Ich-Theorie, die von Dahmer aufgegriffen wurde, einen theoretischen Ansatz entwickelt, der dem historischen Stand des Verhältnisses von Individuum und gesellschaftlichem Prozeß Rechnung zu tragen sich bemüht. (Adorno (1955); Dahmer 1973b) Diese Ich-Theorie geht aus von der immanenten Kritik der Freudschen Bestimmung von Konstitution und Funktion des Ich. Dieses ist von Freud konzipiert als Organ der Vermittlung zwischen dem Es, dem Potential der menschlichen Triebnatur, dessen differenzierte und organisierte Rindenschicht das Ich bildet, und der Außenwelt. Seine Aufgabe ist die Sicherung der Selbsterhaltung des Organismus. Die Entwicklung des Ich ist geknüpft an die Durchsetzung des Realitätsprinzips im psychischen Geschehen; dies erklärt sich aus dem Scheitern halluzinatorischer Befriedigungsversuche. Die daraus resultierende Enttäuschung hatte zur Folge, daß der psychische Apparat sich entschließen mußte, "die realen Verhältnisse vorzustellen und die reale Veränderung anzustreben. Damit war ein neues Prinzip der seelischen Tätigkeit eingeführt; es wurde nicht mehr vorgestellt, was angenehm, sondern was real war, auch wenn es unangenehm sein sollte." (Freud 1911, 13f) Die Verarbeitung der hohen Bedeutung der äußeren Realität führt zu einer entsprechenden Bedeutungssteigerung der der Außenwelt

zugewandten Organe, der Sinneswahrnehmung und des an diese geknüpften Bewußtseins; die Aufmerksamkeitsfunktion wird verstetigt, die Gedächtnisfunktion verstärkt. Die Schlüsselfunktion des Ich besteht jedoch in der bewußten intellektuellen Verarbeitung durch den Denkprozeß. Dieser impliziert ein Aufhalten der motorischen Abfuhr, um die innere Verarbeitung der Realitätswahrnehmung, der Impulse aus dem Es und der vergangenen Erfahrungen zu ermöglichen. Die Beziehung des Denkens zum Handeln, der zur zweckmäßigen Veränderung der Realität gewandelten motorischen Abfuhr, wird in seiner Charakterisierung durch Freud als "Probehandeln mit Verschiebung kleiner Besetzungsquantitäten unter geringer Verausgabung (Abfuhr) derselben" aufgewiesen (ebenda, 233). Dadurch vermag das Ich ein Vermögen der Antizipation zu entwickeln, das es ihm erlaubt, künftige Bedrohungen rechtzeitig zu erkennen, auf sie mit einem Angstsignal zu reagieren, das den Organismus zu zweckgerichteter Abwehr aktivieren soll, um eine traumatische Erschütterung und Gefährdung zu vermeiden. Die Aufgabe des Ich ist die Realitätsprüfung und die auf den erkannten Stand der Realität bezogene Mittelwahl zur adäquaten Durchführung von Aktionen, die Triebbefriedigung unter Vermeidung von Selbstgefährdung ermöglichen sollen. Für das Begreifen der Funktion des Ich im psychischen Gesamtzusammenhang ist es wichtig, seine Abkunft aus dem Es bei aller Differenzierung und Abhebung von diesem nicht zu vergessen. Die Selbständigkeit des Ich ist eine relative; auf die Dialektik seines Verhältnisses zum Es weist Freud, wenn er davon spricht, daß der Anschein des Widerspruchs zwischen Ich und Es daher komme, "daß wir Abstraktionen zu starr nehmen und aus einem komplizierten Sachverhalt bald die eine, bald die andere Seite allein herausgreifen. Die Scheidung des Ichs vom Es scheint gerechtfertigt, sie wird uns durch bestimmte Verhältnisse aufgedrängt. Aber andererseits ist das Ich mit dem Es identisch, nur ein besonders differenzierter Teil desselben" (Freud 1926 (Hemmung, Symptom und Angst), 124). Entsprechend bildet auch das Funktionsprinzip des Ich, das Realitätsprinzip keinen absoluten Gegensatz zum Lustprinzip, sondern dessen Fortsetzung mit anderen, differenzierteren Mitteln. "In Wirklichkeit bedeutet die Ersetzung des Lustprinzips durch das Realitätsprinzip keine Absetzung des Lustprinzips, sondern nur eine Sicherung desselben. Eine momentane in ihren Folgen unsichere Lust wird aufgegeben, aber nur darum, um auf dem neuen Wege eine später kommende, gesicherte zu gewinnen." (Freud 1911, 235f). Das Realitätsprinzip ist das Lustprinzip eines "nicht autarken, sondern auf 'Objekte', auf Kenntnis und Bearbeitung der 'Außenwelt' angewiesenen Individuums" (Dahmer 1973b, 227). Dahmer macht auf die irreführende Parallelität der Begriffsbildung zwischen

Lustprinzip und Realitätsprinzip aufmerksam: "Die grammatische Gleichförmigkeit der beiden Bildungen 'Lustprinzip' und 'Realitätsprinzip' verdeckt eine semantische Inkongruenz. Lust und Realität lassen sich nicht im gleichen Sinne als Bezugspunkte psychologischer Regulationsprinzipien verwenden. Das Prinzip der Realität ist kein intrapsychisches." (ebenda) Gerade die intrapsychische Bedeutung der Außenwelt, die Freud, wie Laplanche und Pontalis berichten, ja auch manchmal geradezu als wirkliche psychische Instanz angesprochen hat (Laplanche und Pontalis 1973, 197), macht ein adäquates Verständnis der intrapsychischen Prozesse und Abgrenzungen von einer differenzierten Auffassung der Realität abhängig, innerhalb deren sich die Individuen behaupten müssen. Dabei wirkt es sich hemmend aus, daß Freud über das Abstraktum "Außenwelt" hinaus keine historisch-sozialen Spezifizierungen dieser wichtigen Kategorie vorgenommen hat. Der Unterscheidung zwischen Kultur und Natur bedient sich Freud zwar in seinen kulturkritischen Schriften (vgl. etwa Freud: Die kulturelle Sexualmoral und die moderne Nervosität; die Zukunft einer Illusion; das Unbehagen in der Kultur), vernachlässigt sie aber als möglichen Aspekt metapsychologisch systematischen Denkens. In der "Außenwelt" der Psychoanalyse fallen deshalb erste und zweite Natur unterschiedslos zusammen. Die Vernachlässigung dieser Differenz hat die bedeutsame Konsequenz, daß die Außenwelt in den Dimensionen ihrer historischen Veränderbarkeit kaum zur Debatte steht. Die historische und soziale Prozeßhaftigkeit beider Seiten des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft findet nicht die notwendige Berücksichtigung im theoretischen Variablengerüst. Insbesondere bei der Untersuchung der Funktionen und Gestalten des Ich, des intrapsychischen Repräsentanten der "Außenwelt", droht die Ausrichtung auf das abstrakte Außenwelt-Konzept zur Verkennung historisch bedingter psychischer Formierungen als anthropologischer Invarianten zu führen. Diese Grenze der Freudschen Ich-Theorie zeigt sich bei Freuds geradezu positivistischer Konstatierung der beiden widersprüchlichen Aufgaben, die die Metapsychologie der Ich-Instanz zuweist: das Ich soll die Realität, die innere wie die äußere, ins Licht des Bewußtseins stellen und illusionslos prüfen; zugleich aber ist es selber unbewußter Autor oder zumindest Exekutor der Verdrängungen (Adorno (1955), 37f; Dahmer 1973b, 236). Dieser Widerspruch ist nicht auf einen Mangel logischer Konsequenz Freuds zurückzuführen, er ist vielmehr das intrapsychische Signum einer geschichtlichen Entwicklungsstufe der menschlichen Vergesellschaftung und deren charakteristischer Züge. Aufgabe einer psychoanalytischen Sozialisationstheorie müßte es sein, die Aus-

sage Fenichels, daß das Ich als Vermittler zwischen Organismus und Umwelt in verschiedenen Umwelten verschiedene Formungen zeige (Fenichel 1945,469) in historischer und sozialer Hinsicht zu präzisieren. Den historischen, das heißt prinzipiell "metapsychischen" Hintergrund konkreter Gestaltungen und Schicksale des Ich resümiert Dahmer in folgender Aussage: "Ob die Gesellschaft, in der sie leben, über lange Zeiten hin sich ohne Erschütterungen entwickelt, stagniert oder von einer ökonomisch-politischen Krise in die andere taumelt, ob sie den Individuen das Leben, vielleicht gar ein gutes Leben sichert oder das elende immer aufs neue bedroht und in Kriegen aufs Spiel setzt, ob ein Leben in der Tradition, im Gehorsam gegenüber der 'inneren Stimme' die Selbsterhaltung der Menschen gewährleistet oder ob die neuen Generationen die nutzlos gewordenen Lehren der älteren rasch vergessen müssen, um durchzukommen, ob (je nach sozialer Lage) Triebverzicht möglich ist, weil sozial prämierte Ersatzbefriedigungen verfügbar sind, oder aber unzureichende Kompensationen den Durchbruch unbeherrschter Impulse provozieren: dies alles geht nicht aus der psychischen Beschaffenheit der Menschen als einer ersten Natur hervor, sondern gibt ihr die historisch-soziale Bestimmung. Klassenschicksale in Gesellschaftsformationen bilden die objektive Matrix, in der sich die individuellen Triebchicksale und die des Ichs entwickeln. Soziale Konstellationen ermächtigen oder entmächtigen die Individuen, indem sie - in Sozialisationsprozessen verinnerlicht - zu psychischer Struktur werden." (Dahmer 1973b,243)

Daß das Ich in seiner Doppelrolle, die libidinösen Bedürfnisse ebenso wie die der realen Selbsterhaltung zu vertreten, überfordert ist und sich, entgegen seinem eigenen Prinzip der Bewußtmachung, ins Unbewußte zurücknimmt, kann demnach nur um den Preis der Hypostasierung der geschichtlich herrschenden gesellschaftlichen Verhältnisse als ahistorische Invariante des psychischen Apparats interpretiert werden. Die Rationalität des Ich ist von der erreichten Rationalitätsstufe der Gesellschaft abhängig: "In einer irrationalen Gesellschaft kann das Ich seine ihm selbst von dieser Gesellschaft zugewiesene Funktion gar nicht adäquat erfüllen. (...) Um in der Realität sich behaupten zu können, muß das Ich diese erkennen und bewußt fungieren. Damit aber das Individuum die ihm aufgezwungenen, vielfach unsinnigen Verzicht zuwege bringt, muß das Ich unbewußte Verbote aufrichten und selber weithin sich im Unbewußtsein halten (...) Die Erkenntnisleistung, die vom Ich um der Selbsterhaltung willen vollzogen wird, muß das Ich um der Selbsterhaltung willen immer wieder zugleich sistieren, das Selbstbewußtsein sich versagen." (Adorno (1955),38)

Freud selber erkennt, daß die Ursache zur paradoxen Wendung des im Prinzip an lustvoller Triebbefriedigung interessierten Ich gegen die Triebe (Fenichel 1972,200) in der Unterwerfung des Ich unter äußeren Zwang liegt (siehe die entsprechende Zitatensübersicht bei Dahmer 1973b,237). Die sozialen Kulturforderungen führen durch die Angst vor den bei ihrer Nichtbefolgung angedrohten Strafen zur Aufrichtung des Über-Ich, das inmitten des Ichs den unbewußt wirkenden "intra-psychischen Repräsentanten einer naturwüchsigen Gesellschaft" bildet (Dahmer 1973b,241). Das Über-Ich fixiert die gesellschaftliche Definition der Realität als für das Ich verbindliche, an der die Realitätsprüfung sich zu orientieren hat.

Die von Fromm beschriebene Doppelpoligkeit des bürgerlichen Charakters, der zwischen der aktiven Einstellung auf die Veränderung der Umwelt und dem Gefühl der Ohnmacht gegenüber seinen eigenen Schöpfungen oszilliert (Fromm 1937,95f), schlägt sich wesentlich auch in einer gebremsten Entwicklung der Realitätsprüfung als Gesellschaftserkenntnis nieder. (Unter den geschichtlichen Bedingungen entwickelter Vergesellschaftung der Individuen läßt sich mit Dahmer feststellen, daß "die 'Realitätsprüfung' ihren Namen nur (verdient), wenn sie die Erkenntnis der gesellschaftlichen Realität einschließt." (Dahmer 1973b,253); die gesellschaftliche Dimension der Realitätsprüfung wird in Hurvich's Arbeit "zum Begriff der Realitätsprüfung" nur schwach angedeutet, aber nicht systematisch berücksichtigt (siehe Hurvich 1972); Fromm sieht das Unwissen über die eigenen seelischen Antriebe in Entsprechung zum Unwissen über die die wirtschaftliche Entwicklung bestimmenden Kräfte (Fromm 1937,114).) Auf Fromms Arbeit sich beziehend hebt Adorno den gebrochenen Charakter der Ohnmachtserfahrung der Individuen hervor: "Was sie von ihrer Ohnmacht in der Gesellschaft wissen, gehört dem Ich, freilich dem ganzen Geflecht seiner Beziehungen zur Realität, nicht erst dem voll bewußten Urteil an. Sobald aber die Erfahrung auch zum 'Gefühl' der Ohnmacht wird, tritt das spezifisch Psychologische erst hinzu: daß nämlich die Individuen ihre Ohnmacht eben nicht zu erfahren, ihr nicht ins Auge zu sehen vermögen. Solche Verdrängung der Ohnmacht deutet nicht nur aufs Mißverhältnis zwischen dem einzelnen und seiner Kraft im Ganzen, sondern mehr noch auf die Verletzung des Narzißmus und auf die Angst, einzusehen, daß die falsche Übermacht, vor der zu ducken sie allen Grund haben, eigentlich aus ihnen selber sich zusammensetzt. Sie müssen die Erfahrung von der Ohnmacht zum 'Gefühl' verarbeiten und psychologisch sedimentieren, um über die Ohnmacht nicht hinauszudenken. Sie verinnerlichen sie wie von je die gesell-

schaftlichen Gebote." (Adorno (1955),41f)

Die durch den historischen Entwicklungsstand der Gesellschaft bedingte Schwächung des bewußten Ich, die dieses an sich selbst zu vollziehen gezwungen ist, "verhält die Individuen dazu, sich an die soziale Realität als an ein unverrückbar Festes, keiner Begründung Bedürftiges anzuklammern. Komplement ihres schwachen Ichs ist ein übermächtiges, der Reflexion entzogenes Über-Ich, das ihnen blinde Anpassung diktiert. Es ist der Hüter der introspektiven wie der gesellschaftlichen Blindheit." (Dahmer 1973b,251)

Unter den geschichtlichen Verhältnissen der durch die kapitalistische Produktionsweise universalisierten, auf die menschliche Arbeitskraft selbst sich erstreckenden Warenproduktion, manifestiert sich die Selbstverdinglichung, die unter dem Druck der sozialen Verdinglichung von den Individuen vollzogen wird, um durch Anpassung zu überleben (ebenda,202) als sozial induzierte Schwächung des Ich. Die Übermacht der sich feindselig gegen sie kehrenden sozialen Beziehungen der Individuen zwingt diese, sich zur Sicherung des bloßen Überlebens gegen die Bewußtmachung und Reflexion der Bedürfnisse ihrer eigenen Triebnatur zu wenden, um nicht durch einen, eventuell traumatische Folgen zeitigenden Konflikt mit den sozialen Zwängen die Selbsterhaltung zu gefährden. Aber "der Preis des Überlebens durch Verdrängung ist Autotomie" (Dahmer 1971,82), die Selbstbeschädigung des Ich durch seine Zerklüftung und Deformation, die als Folgen des Aufbaus chronischer Abwehrstrukturen sich einstellen (siehe zum Beispiel Freud, 1938). Die Kombination der perennierenden Grundstruktur der Entfremdung mit den Prozessen beschleunigten technologischen Wandels im Spätkapitalismus und den diesen korrespondierenden Zwängen zu ständiger subjektiver Anpassungsbereitschaft und Verhaltensflexibilität bedeutet einen weiteren Zuwachs an psychosozialer Belastung für die Individuen. (Kahn und Mitarbeiter haben diese Zwänge unter rollentheoretischem Aspekt als Rollendiffusion und Rollenüberladung gefaßt und als Quellen spezifischer organisatorischer Stresserfahrungen analysiert (Kahn et al. 1964)). Diese neuen Anforderungen, die nun den für das Überleben zu entrichtenden Preis bilden, erhöhen den auf dem Ich lastenden sozialen Druck, dem es durch Verstärkung bestehender und Aufbau neuer Abwehrformationen zu begegnen sucht. Aber jede neue Abwehr bedeutet eine weitere Schwächung des Ich, so daß man mit Horn die Auffassung vertreten kann, daß die Subjekte gezwungen werden, durch eine Primitivisierung ihrer psychischen Struktur den Kapitalverwertungsmechanismus zu reproduzieren (Horn 1972, 56).

Die dominierende Reaktionsform des Subjekts auf das Ansteigen der Zwänge bildet die zunehmende Ich-Einschränkung. "Ich-Einschränkung (...) wehrt aktiv unlustvolle Außenwelteindrücke ab, die das Wieder-aufleben vergangener unlustvoller Umwelteindrücke zur Folge hätten" (A.Freud, zitiert nach Horn 1972,65). Horn weist auf den kollektiven Charakter der Tendenz zur Ich-Einschränkung hin, die "das psychologische Elend der Masse" (Freud) signalisiere; gerade die Allgemeinheit des Phänomens verstelle den kritischen Blick darauf (ebenda,66). Wenn auch A.Freud Ich-Einschränkung als "normalen" Abwehrvorgang versteht, als "Neurosenprophylaxe auf eigene Gefahr" (A.Freud, zitiert nach Horn ebenda; zum unkritischen, anpassungszentrierten Charakter der Darstellung der Abwehrmechanismen durch A.Freud (1936) siehe Adorno ((1955),43-49)), so liegt doch vor dem Hintergrund des Ausgeführten die historische Bedeutung der dadurch bedingten Einschränkung des eigenen Handlungsbereiches und Erfahrungshorizonts zutage: "Die Integration in gesellschaftlich und für die eigene Reproduktion unausweichliche Verkehrsformen; die Hörigkeit gegenüber Unlust oder Realangst erzeugenden Verhältnissen; die ausweglose Konfrontation mit objektiv vorgegebenen ich-einschränkenden Bedingungen zementiert soziofunktionale Formen der Ich-Einschränkung und erlaubt in eben diesem Maße eine Festigung des Systems der Produkte entfremdeter Arbeit." (Horn 1972,66)

Die Ich-Einschränkung ist die Basis des von Keniston beschriebenen sozial erwünschten, glatt funktionierenden "technologischen Ich" (siehe Krappmann 1971,66f). Noch schärfer wird das Produkt der Sozialisation durch die spätkapitalistischen Überlebensbedingungen durch den "manipulativen Typ" der autoritären Persönlichkeit gefaßt (Adorno et al. (1953),396ff). Dessen Grundperspektive ist es, die Umwelt vom "Standpunkt des Organisators" zu betrachten. Das instrumentelle Kalkulieren hat sich bei ihm verselbständigt. Die oberste moralische Qualität bildet in seinem Erleben Loyalität, unter der er die "völlige und bedingungslose Identifizierung eines Menschen mit der Gruppe, der er zufällig angehört" (Adorno et al.(1953),401) versteht. Die zwanghaften Züge des manipulativen Typus sind, im Unterschied zum traditionellen Autoritären, völlig ichfremd. Die Modernität des manipulativen Typus erweist sich insbesondere angesichts der Totalisierung des Gesichtspunkts der funktionalen Effektivität, die selbst die Gestalt von Herrschaftsbeziehungen, auf deren klare Konturierung der traditionelle Autoritäre in seiner Ambivalenz angewiesen ist, als funktional zu optimierende Variable ansetzt.

Die gruppendedynamischen Verfahren organisatorischer Erwachsenensozialisation lassen sich in der aufgewiesenen psychosozialen Perspektive als Techniken zur Bewältigung des Auftrags begreifen, durch eine beschränkte affektive Kompensation der zunehmenden organisatorischen Belastung der Individuen diese zugleich noch funktionaler in das Getriebe einzubeziehen. Da den Verfechtern der gruppendedynamischen Verfahren jegliches Problembewußtsein bezüglich einer, zumindest doch nicht von vornherein auszuschließenden objektiv konflikthaften Konstitution der industriellen Organisation mangelt, können sie den heteronomen Grundton nicht bemerken, der sich durch ihre emphatische Anpreisung von Wirkungszielen des Gruppentrainings hindurchzieht, als welche Gibb etwa "funktionale Einstellung zum Selbst", "funktionale Einstellung zu anderen", "Handhabung von Gefühlen", "Handhabung von Motivationen" etc. anführt (Gibb 1971). Diese den gewandelten Bedingungen der Kapitalverwertung entspringende organisatorische Sozialisation stellt ein Moment der "Inbetriebnahme der Innerlichkeit" dar (Horn 1972), die von den komplexen, auf subalterne Initiative angewiesenen neuen Funktionszusammenhängen erfordert wird.

In einer anderen Arbeit spricht Horn davon, daß die gruppendedynamischen Techniken einer postadoleszenten Sozialisation durch ihre Vernachlässigung und Verdrängung der kognitiv-inhaltlichen Seite der Probleme gesellschaftlicher Herrschaft und Emanzipation der Gefahr anheimfallen, zur bloßen Sozialtechnik zu werden, "die von allen gesellschaftlichen Institutionen verwertet werden kann, ohne daß diese selbst in die Reflexion miteinbezogen würden." (Horn 1969, 270). Die soziopolitische Funktion dieser Sozialtechnik umschreibt Horn als "gesellschaftlich institutionalisierten Abwehrmechanismus gegen soziale Veränderungen" (ebenda, 279); dadurch sollten sowohl durch gesellschaftliche Veränderungen neu entstehende Bedürfnisse soziofunktional verwaltet, als auch eine Veränderung der Subjekte in der Richtung bewirkt werden, "daß alte Verhaltensmuster, die nicht mehr mit einer Entwicklungstendenz der Gesellschaft übereinstimmen, aufgelöst und neu angepaßt werden, ohne daß diese psychische Energie als Potential von Innovation wirksam werden könnte." (ebenda)

(In einer etwas heftigen Replik auf Horns Kritik der gruppendedynamischen Methodik, vor allen deren ausgeprägte Tendenz zum Psychologisieren gesellschaftlicher Sachverhalte, weicht Brocher der inhaltlichen Problematik der Psychologisierung aus (Brocher 1970); er glaubt diesen Vorwurf zu widerlegen durch den Hinweis, daß viele gruppendedynamische Autoren Soziologen seien. Das Studium der entsprechenden Werke stützt weder die Behauptung Brochers, daß etwa die

Arbeiten von Sofer und Jaques Horns Position "ad absurdum führen" würden (ebenda, 227), noch die andere Behauptung, daß die von Horn angeschnittenen Probleme in gruppendynamischen Standardpublikationen seit 1935 ausführlich behandelt seien (ebenda.).)

So bezieht sich auch die Begründung, die Argyris für die Anerkennung der emotionalen Aspekte der organisierten Existenz der Beschäftigten gibt, vor allem auf die dadurch zu erzielende Steigerung der organisatorischen Effektivität durch den Abbau "unnötiger" Energieverluste im Gefolge interpersoneller Spannungen (Argyris 1962). So versteht Argyris seine Arbeit als Beitrag zu einer Restrukturierung der Organisation, damit diese als sozialisativer Rahmen des individuellen Handelns eine umfassendere Ausschöpfung der individuellen Energien ermöglichen könne (Argyris 1964b, VIII; siehe die inhaltlich gleichgerichtete Aussage Bradfords (1964, 201)). Um diese Reintegration in der traditionellen bürokratischen Organisation unterdrückter Dimensionen des organisierten menschlichen Handelns als Versöhnung der individuellen Bedürfnisse mit dem organisatorischen Funktionieren der Individuen zu verstehen, wie dies die Neo-Human-Relations- und T-Gruppen-Vertreter nahelegen, bedarf es freilich eines interessierten Abstrahierens von der spezifischen konflikthafter strukturellen Basis, auf der die gesellschaftliche Arbeit in geschichtlicher Formbestimmtheit organisiert ist.

Als Umschreibung der strategischen Kalkulation mit dem "subjektiven Faktor" vom Standpunkt des Unternehmers können die Ausführungen Kosiols gelten, der von der Unterscheidung zwischen dem, auf die Organisationsaufgaben bezogenen "Funktionswert" der arbeitenden Individuen und ihrem "Eigenwert" als Person ausgeht (Kosiol 1966, 98f). Die Beziehung zwischen Funktionswert und Eigenwert habe der Unternehmer unter dem Aspekt der Maximierung des Funktionswerts und damit der "Gesamteffizienz des unternehmerischen Handelns" zu gestalten. Dem "Eigenwert" kommt dabei gerade kein eigener Wert zu; er ist zu manipulierende Variable. Die Aufgabe, den "Prozeß der integrativen Strukturierung" zu effektivieren, erfordert eine organisatorische Innenpolitik, die "eine Entfaltung des Eigenwerts bis zu einem Grad (ermöglicht), der auf den Funktionswert fördernd wirkt." (ebenda, 98)

Die gruppendynamischen Techniken bilden einen Bestandteil von Managementversuchen, einen motivational stimulierende persuasive Atmosphäre auf eine nicht veränderte Herrschaftsstruktur aufzusetzen. Sie stellen damit eine paradigmatische Konkretisierung der von Etzioni als

aktuelle Form der Entfremdung beschriebene Inauthentizität dar, als deren Wesen er das Gegeneinander von Fassade behaupteter Freiheit und Spontanität und den verleugneten, aber nichtsdestoweniger wirksamen Herrschaftszwängen begreift (Etzioni 1968, ch.21).

So üben die organisationsbezogenen gruppendynamischen Verfahren auf das Ich einen widersprüchlichen Effekt aus: zum einen soll die Affektregulation aus einem der traditionellen bürokratischen Struktur entsprechenden rigiden Zustand gelöst werden, um die allgemeine Basis für eine Erhöhung funktionaler Beweglichkeit der Ich-Funktionen zu schaffen, andererseits sollen diese auf einen, der herrschaftsbestimmten Grundstruktur gemäßen Spielraum beschränkt bleiben, der aber nicht mehr, wie im traditionellen Zustand, bindend und ausreichend formalisiert werden kann. Der praktische Ausweg aus dem Dilemma scheint sich als eine verstärkte Bindung der Realitätsprüfung der Individuen an organisatorisch vorgegebene Deutungsschemata nicht nur der objektiven Gegebenheiten, sondern auch der subjektiven Befindlichkeit, der affektiven Regungen im Rahmen der organisatorischen Existenz fassen zu lassen. Auf der Basis zumindest latenter Angst und Unsicherheit der Beschäftigten im Hinblick auf das von ihnen erwartete neue Leistungsverhalten erzeugt das gruppendynamische Training unter den, durch den Gruppenrahmen erleichterten Randbedingungen durch setting und Trainerverhalten intensive kommunikative Botschaften, die von den Individuen sehr wohl als das rezipiert werden, was sie sind, Aufforderungen einer sich selbst verhüllenden Autoritätsstruktur zur Einübung entsprechend angepaßten Mitspielens. (Unter dem Kommunikationsgesichtspunkt ließe sich dieser Vorgang mit einem, in der Erforschung politischer Kommunikation verwendeten Terminus als eine Spielart "äsoptischer Kommunikation" bezeichnen (siehe dazu de Sola Pool (1968,93)) Das Spiel kann nur funktionieren, wenn die Teilnehmer sich die Reflexion der Gesamtsituation und der verschiedenen Kommunikationsdimensionen versagen; dieses Verhalten wird durch die verschiedenen Elemente des manifesten und latenten Reglements erzeugt und abgesichert. Durch dieses Arrangement nähert sich die Kommunikationsstruktur des gruppendynamischen Effektivierungstrainings in einem wesentlichen Punkt dem Modell der bei der Schizophreniegenese bedeutsamen Doppelbindung (double bind). Die Merkmale einer lebenswichtigen Beziehung, widersprüchlicher, auf verschiedenen Kommunikationsebenen übermittelter Botschaften, sowie die Unmöglichkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit den Botschaften auf einer metakommunikativen Ebene, sind sämtlich in nicht unbedeutendem Maße gegeben. Dies soll natürlich nicht heißen, daß das

gruppendynamische Training für Organisationen zu Schizophrenie führe; dazu ist die Einwirkung von Gegenfaktoren wie Kürze der Veranstaltung, die von den erwachsenen Individuen lebensgeschichtlich schon erworbene relative Ich-Stärke im Vergleich zum viel schutzloseren Kind in der Familie zu bedeutend; andererseits sollte der chronische Hintergrundfaktor der ständigen Ich-Einschränkung durch die kapitalistische Grundstruktur nicht vernachlässigt werden. Weakland weist auf die, die schizophrenogene Familiensituation transzendierende theoretische Reichweite der double-bind-Hypothese hin (Weakland 1969, 242f). In diesem Rahmen kann jedoch auf dieses Problem nicht näher eingegangen werden. (Für Darstellung und Erörterungen der double-bind-Hypothese siehe Bateson et al. 1969; Habermas 1968b, 41f; Watzlawick et al. 1969, 196ff, wo die double-bind-Situation als Konkretisierung pragmatischer Paradoxie erörtert wird)

10.3.2 Lorenzers Symboltheorie

Differenzierte Kategorien zur Analyse der Bewußtsein und Handeln verklammernden Ich-Funktionen, die er um das Symbolisierungsvermögen zentriert sieht, gibt Lorenzers Ansatz einer als kritische Theorie der Subjektivität begriffenen Psychoanalyse. (Es kann sich hier verständlicherweise nicht darum handeln, Lorenzers theoretische Reinterpretation der Psychoanalyse als Sprachoperation in ihren vielfältigen systematischen Bezügen darzustellen. Wir konzentrieren uns auf die für ein kritisches Verständnis von Sozialisationsprozessen bedeutsamen Aspekte.) Es ist Lorenzers Verdienst, den Sprachprozeß, in dem sich psychoanalytische Praxis mit großer Selbstverständlichkeit bewegte, aber ohne tiefere Reflexionen auf dieses Medium zu wenden - das amerikanische Sprichwort "fish discover water last" scheint auch hier zu gelten -, dem theoretischen Selbstbewußtsein der Psychoanalyse aus deren eigenen kategorialen Leistungen heraus erschlossen zu haben (Lorenzer 1970a; 1970b; 1973). Aus den dabei erarbeiteten Einsichten in die tiefe Praxisverflochtenheit symbolischer Prozesse hat Lorenzer darüber hinaus eine sozialisationstheoretische Perspektive entwickelt, die der Verschränkung von Sprache und Sozialer Interaktion Rechnung trägt und aus sich heraus auf die Problematik von Erwachsenensozialisation weist. (Lorenzer 1971; 1972) Lorenzers Neufassung des psychoanalytischen Symbolbegriffs, die den zentralen Ausgangspunkt seiner theoretischen Bemühung bildet, zielt, indem sie zu einer klaren Zu-

ordnung des Symbolisierungsvermögens zum Ich führt, das als psychisches Verarbeitungszentrum dem Unbewußten als einem, nicht dem einzigen Reizzentrum gegenübersteht (Lorenzer 1970b,72), auf die Hervorhebung der für die Symbolbildung konstitutiven "Verspannung von biologischen und gesellschaftlichen Anforderungen" (Lorenzer 1971,51). Dies bedarf der Erläuterung. Lorenzer bestimmt Symbole zunächst als "psychische Gebilde, die äußere Objekte und Vorgänge oder innere Vorgänge repräsentieren, die von diesen Objekten im Wahrnehmungs- beziehungsweise Erkenntnisprozeß unterschieden werden können und die als selbständige Einheiten Gegenstand der Denk- und Erkenntnisprozesse werden." (Lorenzer (künftig abgekürzt: L.) 1970b,91) Aus dieser Auffassung, die die Merkmale der Symbole mit denjenigen bewußtseinsfähiger psychischer Inhalte gleichsetzt, folgt jedoch nicht die Verwerfung der Annahme unbewußter Repräsentanzen. Repräsentanz fällt nur im erkenntnispsychologischen Sinn mit dem Symbolbegriff zusammen, nicht jedoch unter dem Aspekt dynamisch wirksamer Objektbesetzungen; dynamisch unbewußte Repräsentanzen als nicht-symbolische Strukturen nennt Lorenzer "Klischees". Klischees sind charakterisiert (L. 1970a, 80ff; 1970b, 96ff) durch ihre dynamische Funktion, die ihnen wie den Symbolen durch ihre Besetzungsqualität zukommt; sie sind weiter gekennzeichnet durch ihre Umwandelbarkeit in Symbole, aus denen sie umgekehrt auch durch Desymbolisierung entstehen. Die Aktivierung von Klischees ist an das Vorhandensein einer Auslösesituation gebunden, ein spezifisches "szenisches Arrangement", dessen Vorhandensein das Klischee dann allerdings zwangsläufig auslöst, während Symbole kontextunabhängig evoziert werden können. Dies verweist auf die, beim Klischee fehlende Unterscheidung zwischen Objekt und Symbol, auf der die spezifische Autonomie des Symbols beruht. "Mit der Möglichkeit, sich das Symbol unabhängig von jedem szenischen Zusammenhang zu vergegenwärtigen, gewinnt das Symbol seine Tauglichkeit als Vermittlungsinstrument gerade im Affekthaushalt" (L.1970b, 97). Dadurch ermöglicht das Symbol sowohl Denken als inneres Probehandeln mit kleinen Quantitäten als auch die für Sekundärprozesse typische Verzögerung der Abläufe. Dagegen erfolgen klischeebezogene Abläufe ohne Verzögerung und unabhängig vom Symbolgefüge "hinter dem Rücken des Individuums"; sie sind strikt determiniert und laufen unter Wiederholungszwang ab, sind stereotyp und irreversibel.

Ein adäquates Verständnis von Symbol und Klischee erfordert, daß mit den eben aufgeführten, der metapsychologischen Dimension zuzurechnenden Merkmalen der beiden Repräsentanz-Typen zugleich die objekt-psychologische Dimension, "das alter ego des metapsychologischen

Systems" mitgedacht wird (L.1971,35). Die konsequente Berücksichtigung der objektpsychologischen Dimension, die in jedem einzelnen metapsychologischen Aspekt schon mitenthalten ist - jede psychische Dynamik zielt auf ein Objekt - führt zur Ablösung der psychologistisch verengten Auffassung von Psychoanalyse durch die Auffassung ihres wesentlichen Gehaltes als einer Interaktionstheorie: als genuiner Gegenstand der Psychoanalyse erweist sich somit "das System der angeeigneten Interaktionsformen und das heißt der objektiv-bedingten Strukturen im Subjekt" (L. 1972,13).

Die Erweiterung der von Habermas entfalteten Kritik am "szientistischen Selbstmißverständnis" der Psychoanalyse (Habermas 1968a) durch die Kritik des "Psychologismus der Theorie" und des "Subjektivismus der Methode" (L. 1973,12ff) führt zur Umformulierung der psychoanalytischen Problemstellung, die nun die Entfaltung einer "nichtsubjektivistischen Theorie der Subjektivität" fordert (ebenda, 15).

Die Klärung der fundamentalen Rolle des Interaktionsaspekts für Selbstverständnis und Praxis der Psychoanalyse verlangt eine entsprechende Situierung des Symbolbegriffs, die in den Bezügen auf "szenisches Arrangement" schon angeklungen ist. Bestimmender Gesichtspunkt ist dabei der grundsätzliche Beziehungscharakter der Objektrepräsentanzen (L. 1970a,84f). Die Objektrepräsentanzen umfassen eine Ansammlung von "Imagines" mit je verschiedenen "Verhaltensaspekten". Verhalten wird sinnvoll als Verhalten "in-Beziehung-zu" erlebt. Objekt-erleben setzt das Subjekt voraus. Den Objektrepräsentanzen "in-Beziehung-zu" entsprechen Selbstrepräsentanzen "in-Beziehung-zu", die das Verhalten zu einer Beziehungssituation ergänzen. Dieser Beziehungscharakter kommt sowohl Symbolen wie Klischees zu. (Lorenzer verweist hier auf die von Mead analysierte analoge Handlungsgebundenheit der Gesten, sowohl der nicht-signifikanten, tierischen wie der signifikanten beim Menschen (L.1970b,116ff).) Die an dem Klischee abhängende Beziehungsstruktur von Objekt- und Selbstrepräsentanzen ist aber eben unbewußt "inszeniert"; das Individuum agiert hier in, dem Ich symbolisch nicht verfügbaren, von ihm nicht reflektierbaren Szenen.

In Abwandlung des Freudschen Wortes vom Subjekt als dem Niederschlag seiner Objektbeziehungen kann Lorenzer, den Beziehungsaspekt akzentuierend, das Subjekt als Niederschlag seiner Interaktionsformen bezeichnen (L. 1972,53). Dieser nicht-subjektivistische Subjektbegriff, der an Meads Gedankengänge bezüglich der Hereinnahme der gesellschaft-

lichen Beziehungsprozesse in das Selbst erinnert, transzendiert andererseits einen nur-symbolischen Interaktionismus, indem er, statt im Symbol nur ein Sinnmoment eines von der biologischen Basis abgelösten Geistes zu sehen, die Verflochtenheit der Symbolbildung in die Prozesse der menschlichen Triebnatur berücksichtigt (L. 1971,38).

Die Vermittlung von Naturvorgängen und Gesellschaftsprozessen im Symbol zeigt sich in ihrer tiefen Bedeutung durch die Reflexion einer weiteren, am Symbol hängenden Verknüpfung, der von Bewußtsein und Verhalten, die das Symbol als Sprache leistet. Auf die Verklammerung von Denken und Handeln mittels sprachlicher Symbole bezieht sich Wittgensteins Konzept des "Sprachspiels", das von Lorenzer zur analytischen Darstellung der skizzierten Zusammenhänge herangezogen wird. Die pragmatistische Wendung des späten Wittgenstein führte ihn zu einer, Sprache und Handeln in einer elementaren Funktionseinheit menschlicher Praxis, dem Sprachspiel, integrierenden Sicht (Wittgenstein 1971). Als "dialektische Einheit von Sprachgebrauch, Lebenspraxis und Weltverständnis" (Apel, zitiert nach L.1974,846) vermag das Sprachspiel-Konzept die praktische Verschränkung sprachlicher Bewußtseinsfiguren mit Handlungsentwürfen zu erfassen. Sprachspiel meint "das Ganze: der Sprache und der Tätigkeiten, mit denen sie verwoben ist" (Wittgenstein 1971, § 7), es zielt auf das Sprechen der Sprache als Teil einer "Lebensform" (ebenda, § 23); in dieser stimmen die Menschen überein, wenn sie in der Sprache übereinstimmen (ebenda, § 241). (Zur sozialwissenschaftlichen Relevanz des Sprachspiel-Konzepts siehe zum Beispiel Habermas (1967), 230ff; Rossi-Landi 1972,Kap.III)

Die Konzeption des Sprachgebrauchs bezieht sich bei Wittgenstein, wie Rossi-Landi aufweist (Rossi-Landi 1972,112), auf etwas schon Produziertes. In der psychoanalytischen Perspektive Lorenzers gewinnt das Sprachspielmodell dagegen eine genetische Perspektive als Produkt eines Herstellungsprozesses. Die genetische Perspektive der Psychoanalyse eröffnet eine Meta-Ebene der Reflexion: die Bildung der Synthesis von Bewußtseinsfiguren und Handlungsentwürfen durch den Sozialisationsprozeß als Konstitution von Subjektivität kann im Falle chronischer Störungen scheitern und in einen Zerfall der Sprachspiel-Einheit münden. "Sprachspiel" gewinnt im psychoanalytischen Kontext einen "normativen" Gehalt durch diese Einsicht in Möglichkeiten und Bedingungen seines Zerfalls in seine, sich wieder verselbständigenden Elemente. Sprachspiel als im psychoanalytischen Sinne gelungenes impliziert die symbolische Verfügbarkeit des praktischen Interaktions-

gehaltenes durch das Ich. Auf der Basis des Sprachspielmodells erweist sich der Übergang von der Stufe des bewußten Symbols zu der des unbewußt-dynamischen Klischees, die Desymbolisierung, als Prozess einer "Aufspaltung des Sprachspiels". Dadurch verliert die betreffende Interaktionsform ihre Symbolqualität, sie wird aus der Sprache ausgeschlossen, zugleich aber als Interaktionsform fixiert (L.1972, 132f).

Während im symbolvermittelten Handeln die Individuen auf die, eine Kommunikation begründenden Repräsentanzen reflektieren können, stellt klischeebestimmtes Verhalten aufgrund der Desymbolisierung der Objekt- wie der entsprechenden Selbstrepräsentanzen die unbewußte Teilhabe an einem Aktionsgefüge dar, wobei sich das Spiel, ihr eigenes Mitspielen, über den Kopf der Individuen hinweg durchsetzt (L.1970a, 89f). Klischeebestimmtes Verhalten tritt beim Menschen - dies der Unterschied zu dem tierischen, auf Auslöseschemata reagierenden Instinkthaben - niemals rein zutage. Es findet vielmehr eine ständige Vermischung klischeebestimmten Verhaltens mit symbolvermitteltem Handeln statt, da Verhalten aus unbewußter Motivation sich nicht ungebrochen durchsetzt; es entgeht nicht der sekundären Bearbeitung des Ichs, das es zumindest oberflächlich überformt (L.1970b, 105). "Man kann mit dem gleichen Recht sagen, die sekundäre Bearbeitung hebt den Sprachverlust auf, wie auch, sie vertieft ihn. Das 'Bewußtsein' erweist sich in diesem Punkte als ein Danaergeschenk. Denn durch die unablässige Überformung allen Verhaltens wird der Verlust an subjektiver Verfügung (als der ein Verfall in klischeebestimmtes Verhalten gelten muß) ebenso ausgeglichen wie irreführend zugedeckt. Weil das klischeebestimmte Verhalten mit symbolvermitteltem Verhalten ständig verbunden wird und das letztere ersteres überformt, wird das klischeebestimmte Verhalten der Beobachtung (und erst recht der Selbstbeobachtung) entzogen." (L.1970b, 121) Als Auswirkung der sekundären Bearbeitung wird die agierte "Szene" zwar symbolisiert, aber als "Situation" im Gefüge der real wirksamen Beziehungen nicht verstanden, "nicht als die Situation, die sie wirklich ist." (ebenda, 122) Die Desymbolisierung als Aufspaltung des Sprachspiels mündet nicht in Sprachlosigkeit, sondern in eine eigentümliche Sprachverwirrung; der desymbolisierte Begriff ist oberflächlich integriert, bildet aber nun einen Bestandteil einer "pseudokommunikativen Privatsprache". (ebenda)

Der Sprachspielzerfall kann auch in die, der desymbolisierenden Verdrängung entgegengesetzte Richtung verlaufen, die zur Weiterentwick-

lung der Symbole zu "Zeichen" führt, die der Kombination von Affektisolierung und Intellektualisierung, zweier Abwehrmechanismen, entspringt (L.1970b,109f). Die Verwandlung von Symbolen zu Zeichen ist durch eine zunehmende Entleerung der symbolisierten Repräsentanzen von emotionaler Bedeutung für das Subjekt charakterisiert, einen Resonanzverlust, das heißt den "Verlust an Affizierbarkeit im Subjekt durch die Objekte, wobei der Ansatz für den Beziehungsverlust an korrespondierenden Stellen besteht: sowohl bei der Selbst- wie bei der Objektrepräsentanz." (ebenda, 109)

Die Unterbrechung des Zusammenhangs des Zeichens mit den zugrundeliegenden Interaktionsformen treibt die Vergegenständlichung der Subjekt- und Objektrepräsentanzen bis zur interaktionsblinden Verdinglichung (L.1972,134). Entlang der Linie Klischee-Symbol-Zeichen findet somit sowohl eine zunehmende affektive Entleerung wie eine zunehmende Abschwächung des Beziehungsgehaltes statt.

Das zentrale Geschehen der Sozialisation, das Lorenzer in minutiöser Analyse der Entwicklung der Mutter-Kind-Dyade aufweist (L.1972), zeigt sich als Einübung von Interaktionsformen, wobei in der primären Sozialisation dem "Herauswachsen der benannten Interaktionsform aus der vorsprachlichen" entscheidende Bedeutung zukommt (L.1972,Kap.II). Sprache als der systematisierte Niederschlag von Handlungsanweisungen schließt die einzelne Interaktionsform dem symbolischen Bedeutungsuniversum an, das heißt es "wird die systematische Fülle der in Sprache aufgehobenen Handlungsanweisungen und das heißt Interaktionsformen als Wahlmöglichkeit erschlossen, (es) wird so das Auftreten von neuen situativen Reizen zur Wahrnehmung von Objekten und das heißt Interaktionsgeboten, die zunehmend in die vergegenständlichten Positionen von Ich und Nichtich auseinander gelegt werden können." (ebenda, 81)

Die Einbeziehung der bewußtlos eingeübten Interaktionsformen in das System der Sprache - Kern der unterschiedlichen tierischen und menschlichen Entwicklung - begründet eine mehrfache Freiheitschance des Subjekts gegenüber bewußtlos eingeübter Interaktion (ebenda, 81f):

- a) Die instrumentelle Zugänglichkeit der Welt durch das System der Objekt- und Subjekt-Symbole ermöglicht gesellschaftliche Praxis als produktive Anstrengung aller zur Herstellung von Lebensmitteln;
- b) die Symbole ermöglichen durch ihren allgemeinen Bedeutungsgehalt Reflexion auf die eigenen Interaktionsformen;
- c) der reflexiven Selbstverständigung entspricht die Diskussion mit anderen Subjekten über die Geltung allgemeiner Handlungsnormen,

wobei freie Diskussion "nicht die Bindung aller Symbole an die Auseinandersetzung mit innerer wie äußerer Natur sprengt und daß Befreiung von unerträglichen Interaktionsformen allemal an Veränderung realer Praxis und das heißt an Veränderung der objektiven gesellschaftlichen Organisationsformen gebunden ist."

Die Realisierung dieser, an symbolische Prozesse gebundenen Freiheitschancen wird in tiefgreifender Weise beziehungsweise verhindert durch die, über Sozialisationsvorgänge vermittelte Einübung in systematisch verzerrte Interaktionsformen. Der Einfluß gesellschaftlicher Herrschaft wirkt sich durch den historischen Entwicklungsstand der sozialisierenden Sprach- und Praxisgemeinschaft schon in den verschiedenen Schritten der Symbolbildung aus, die ja Selektionsprozesse implizieren. "Biologische Anforderungen, mit anderen Worten: Es-Impulse, können nur soweit als Symbole gefaßt werden, also Sprache werden, als sie gesellschaftliche Lizenz ertrotzen. In jedem Falle ist hier ein Restriktionsprozess im Gange, bei dem Herrschaft ausgeübt wird."

(L.1971,40) Auf dieser allgemeinen Basis durch den geschichtlichen Entwicklungsstand bedingter herrschaftlicher Einschränkung des Symbolbildungsprozesses, die sich als Verformung des gesamten kollektiven Symbolsystems auswirkt, erwachsen als Verzerrungen, die die Subjekte noch nachdrücklicher durch Herrschaft prägen, neurotische Konflikte, die zur privaten Aufspaltung von Sprachspielen führen. Lorenzer betont in kritischer Abhebung von einem familialistisch verengten Verständnis der primären Sozialisation die Verankerung des Sozialisationsgeschehens im objektiv gesellschaftlichen Prozeß: "Die Sozialisationspraxis der Mütter ist Realisierung von Handlungsentwürfen, die sich in gesellschaftlicher und das heißt historisch-materieller Praxis bilden. Was für die Vermittlung von 'unproblematischen' Interaktionsformen gilt, gilt im verstärkten Maße noch für die Vermittlung von Widersprüchlichkeiten, die dem klischeebestimmten Verhalten zugrunde liegt. Gerade die Blindheit klischeebestimmten Verhaltens beim Kind und - vorangehend - bei der Mutter weist ja ausdrücklich darauf hin, wie sich hier über die Köpfe der Subjekte hinweg objektive Strukturen durchsetzen: als unbegriffene Widersprüche in Interaktionsformen und zugehörigen Symbolen und als Dissonanz zwischen dem Sprachspiel und den unbewußt anhängenden Klischees, die zusammen die herrschende Interaktionspraxis ausmachen." (L.1972,141) Die konsequente Einbeziehung der, auf die objektiven gesellschaftlichen Bedingungen weisenden Seite der Symbolbildung schafft die Möglichkeit, nicht nur die konstitutive Verflochtenheit von Symbol und Interaktion, sondern auch die Begründung beider im gesellschaftlichen Produktionsprozeß zu

begreifen. (L.1971,50fff) Im psychoanalytischen Symbolbegriff ist das durch eingeübte Interaktionsformen vermittelte Ineinander des Stoffwechsels mit innerer und äußerer Natur konkretisiert. Die Aufspaltung von Sprachspielen durch Desymbolisierung impliziert deshalb durch den Sprachverlust hindurch eine systematische Beschädigung von Handlungsstrukturen, eine "Praxisverstümmelung" (ebenda, 51). Damit ist der Psychoanalyse der "Durchblick zur Analyse der objektiven Bedingungen in der Organisation von Herrschaft und Organisation von Arbeit" geöffnet (ebenda, 54). Traumatische Eingriffe unverträglicher Realität können nicht nur über den infantilen Sozialisationsprozeß wirksam werden, als Einprägung vorgängig verzerrter Symbolsysteme beziehungsweise als Beschädigung der Symbole selbst unter dem Einfluß konkreter Interaktionszwänge, sondern auch über traumatische Praxisveränderungen im Erwachsenenleben. "Gültigkeit darf mithin auch das Verhältnis von Produktionsverhältnissen zu Praxisverstümmelung beanspruchen." (L.1971,53) Die in der Lorenzerschen Fassung des Symbolbegriffs verdeutlichte Verflochtenheit der drei Realitätsdimensionen: der biologischen Körperakte, der Interaktion und der Produktion bedeutet, daß die Beschädigung und Verzerrung der Symbole, die als "Produktionsmittel" allen drei Ebenen zugeordnet sind, sich auch als Deformierung des menschlichen Handelns auf allen drei Ebenen auswirkt. (ebenda) In metapsychologischer Hinsicht wäre die Problematik von Praxisverstümmelung durch Prozesse der Erwachsenensozialisation in Weiterentwicklung der in Freuds zweiter Angsttheorie (Freud 1926) angedeuteten, objektiv gerichteten Traumalehre zu präzisieren. Lorenzer weist darauf hin, daß es die Traumalehre ist, die auf die gesellschaftlichen Bedingungen der konflikthaft verzerrten Organisation der Auseinandersetzung mit der menschlichen Triebnatur hinzeigt. (L.1971,54)

Die Beziehung des organisatorischen Handelns der Individuen auf die, von Lorenzer erarbeiteten Kategorien einer kritischen Entwicklungstheorie des Subjekts legt mehrere Einsichten nahe. Der auf kapitalistische Lohnarbeit gegründete Produktionsprozeß konstituiert einen systematisch beschädigten Praxiszusammenhang. Der defiziente, nämlich bewußtlose Modus der Vergesellschaftung über den Austausch, die dadurch bedingte Unkontrolliertheit des gesellschaftlichen Gesamtzusammenhangs der produktiven Beziehungen der Individuen schlagen sich auf der Ebene des Einzelunternehmens nieder in der prinzipiellen Trennung der Masse der arbeitenden Individuen von der Bestimmung über Zweck und Form ihres Arbeitens, mithin über die ökonomischen Bedingungen ihrer Existenz. Es besteht Übereinstimmung zwischen Autoren

mit so divergierenden theoretischen Bezugssystemen wie Lempert und Argyris, daß diese Bedingungen zu einer psychosozialen Beschädigung der Subjekte führen. Lempert sieht die betriebliche Sozialisation nicht rein auf eine Hemmung, sondern eine Rückbildung des subjektiven Potentials der beruflichen Autonomie hinauslaufen, mit den Merkmalen einer Wendung ins Autoritäre, sprachlicher Verarmung, Intelligenzschwund und Sinken der Leistungsmotivation (Lempert 1971,187). Die von Lempert erwähnte mögliche Gegenwirkung durch gewerkschaftliche und ähnliche Aktivitäten sind beschränkt (siehe dazu auch Gouldner (1971,280)).

Argyris beschreibt die, von der kapitalistischen Unternehmensorganisation ausgehende sozialisative Wirkung als "mortification of the self" (Argyris 1964,294). Diese, von Goffmans Analyse der "total institution" (Goffman 1961) übernommene Kategorie entspricht seiner Schlußfolgerung, daß die formale industrielle Organisation fast völlig Goffmans totaler Institution entspricht und auch prinzipiell gleichgerichtete Auswirkungen in den Individuen erzeugt. Die erzwungene "Abtötung des eigenen Selbst" verursacht auch in der Unternehmensorganisation Prozesse sekundärer Anpassung an die Subjektivitätsbeschädigung, sei es in Form des psychischen Rückzugs aus der Situation oder der positiven Besetzung im Sinne einer Identifikation mit dem übermächtigen Aggressor - "taking over of the official or staff view of himself" und "trying to act out the role of the perfect inmate" (siehe Goffman 1961,325ff).

Sehr eindrücklich wird die Brechung auf subjektive Autonomie gerichteter beruflicher Aspirationen durch die großindustriell organisierte Lohnarbeit von Chinoy am Beispiel amerikanischer Automobilarbeiter beschrieben (Chinoy 1955); deren allgemeine Aspiration fand er auf die Erlangung sozioökonomischer Selbstständigkeit, sei es als kleiner Unternehmer oder als Farmer, gerichtet; die Auswirkung ihrer tatsächlichen Arbeitssituation suchten sie zunächst psychisch zu entwerten, indem sie diese als temporär interpretierten. Aber die Einsicht in die Unabänderlichkeit ihrer lohnabhängigen Existenz ließ sich nur begrenzte Zeit verdrängen. Die individuelle Anpassung an die reale Lage erfolgt als subjektive Autotomie, als Verdrängung der Autonomie-Bestrebungen aus dem Selbstbild im Verlauf einer entsprechenden erzwungenen Selbstsozialisation. (Unter einer kritischen kulturanthropologischen Perspektive schildert J.Henry den Vorgang der Brechung subjektiver Autonomie-Bestrebungen (Henry 1963)).

Der erzwungene Verzicht des Ich auf Reflexion und praktische Beeinflussung der Voraussetzungen, Zwecke und Formen der von ihm vollzogenen Funktionsabläufe bedeutet die Akzeptierung sozial bedingter Ich-Schwäche. (Versuche einer systematischen Analyse des Begriffs-paars Ich-Stärke und Ich-Schwäche wurden insbesondere von Nunberg (1939) und Fenichel (1938) unternommen; im Gegensatz zu Nunberg gelangt Fenichel zur Feststellung der prinzipiellen Bedingtheit von Ich-Stärke durch den Charakter der gesellschaftlichen Bedingungen und Werte; die Möglichkeit der Regression ist durch die lange physiologische Abhängigkeit des Kindes gegeben; aber "es sind die sozial auferlegten Werte, mit denen das Individuum später fertigwerden muß, und die sozial bestimmte reale Not und die Hoffnungslosigkeit, unfähig zu sein, gegen die Not mit seinen eigenen Mitteln anzukommen, denen die Tatsache zuzuschreiben ist, daß von diesen Möglichkeiten der Regression in solch verheerendem Ausmaß Gebrauch gemacht wird." (Fenichel (1938), 238); vgl. zu Ich-Stärke und Ich-Schwäche als sozial-historische Kategorien Dahmer 1973b, 237ff) Wenn Produktion, wie Lorenzer im Anschluß an den, durch die bewußte Zweckvorstellung gekennzeichneten Arbeitsbegriff von Marx ausführt, als intelligente, das heißt als Symboloperation beginnt (Lorenzer 1971, 50), so bedeutet dies, daß die eben erörterte Ich-Einschränkung sich um den Preis einer Beschädigung der Symbolbildung, einer Aufspaltung des Sprachspiels vollzieht. Die Subjekte fungieren im Zusammenhang einer Gesamtsituation, die in ihren bestimmenden Aspekten ihrem Bewußtsein und Willen entzogen ist und dennoch ihr Verhalten reguliert. Gemessen an der psychoanalytischen "Utopie" unverstümmelter, unaufgespaltenen Sprachspiele bedingt diese Praxisbeschädigung durch die grundlegende Entfremdungssituation eine Abdichtung der verwendeten Symbole gegenüber den, in ihnen, ihren objektiven Funktionen im kooperativen Prozeß sich verknüpfenden sozialen Bezügen produktiver Interaktion. Die Subjekte als lebendige Teile des "produktiven Gesamtarbeiters" (Marx) fungieren atomisiert in konkretistisch verengten Arbeitssituationen, ihr kollektives Zusammenwirken hat sein Bestimmungszentrum nicht in ihren kollektiven symbolischen Operationen, es ist auf der Seite der industriell Herrschenden festgemacht. Herrschaft, als "Aneignung fremden Willens" (Marx (1953), 400), wirkt sich als Verformung des Symbolsystems aus; diese impliziert weniger eine individuelle Desymbolisierung, als vielmehr die kollektive Hemmung der Sprachgemeinschaft als Praxisgemeinschaft, bewußtlos agierende gesellschaftliche Interaktionsformen in den Bereich sprachlich begriffener Handlungsnormen aufzunehmen, das heißt einer bewußten Reflexion zugäng-

lich zu machen. (Zum Unterschied zwischen solchen, noch gar nicht bewußt gewesenen Interaktionsformen, zwanglos im Entwicklungsprozeß überwundenen und den desymbolisierten Interaktionsformen der Klischees, siehe Lorenzer (1972,133)) Die Verweigerung der gesellschaftlichen Lizenzierung der symbolischen Erfassung kollektiv praktizierter, unbewußter Interaktionsformen bedeutet die Verhinderung einer bewußten Verspannung der Bedürfnisse der menschlichen Triebnatur mit dem historisch entwickelten Potential gesellschaftlicher Selbsterhaltung. (Nur die sprachlich gefaßten Symbole "sind gleichermaßen handlungsanweisend wie auch der Reflexion zugänglich, sie sind auf ihre Funktionalität hin überprüfbar in allgemeiner Diskussion über praktisch-relevante Interaktionsnormen." (Lorenzer 1972,133))

Daß die fremdbestimmte produktive Kooperation der Individuen sich dem herrschaftlichen Rahmen blind fügt und zugleich den von diesem ausgehenden Handlungsanweisungen funktional nachkommt, ist auf die Wirkung der, der Desymbolisierung beziehungsweise Nichtsymbolisierung komplementären Zersetzung des Sprachspiels durch die, von der affektiven Basis abgetrennte Zeichenperfektion im Rahmen technisch-instrumenteller Operationen zurückzuführen. Der Alterungsprozeß der Zeichengebilde vollendet die, für die Zeichenbildung charakteristische Auflösung des Beziehungscharakters und die Entleerung von emotionaler Bedeutung für das Subjekt in einem rigiden Endstadium. Die in diesem Prozeß verkörperte Kombination der beiden Abwehrmechanismen der Isolierung und Intellektualisierung kann als die psychische Basis der vormals zumindest nicht dysfunktionalen Rigidität organisatorischen Verhaltens gelten. (In einer, sozialstrukturelle Aspekte bürokratischer Organisation völlig vernachlässigenden Studie hat Sperling diese Einsicht freilich überzogen, indem er die bürokratischen Verhaltensweisen zur Gänze durch die Besetzung organisatorischer Positionen mit zwangsneurotischen Individuen erklären will (Sperling 1950). Hartmanns Konzept des "sozialen Entgegenkommens", das heißt der sozialen Prämilierung bestimmter Abwehrmechanismen (Hartmann (1939),106) trifft den realen Zusammenhang wohl korrekter (siehe dazu auch Adorno (1955),42).)

Angesichts der, durch den raschen technologischen Wandel im Spätkapitalismus notwendig werdenden organisatorischen Flexibilität, die auf "subalterne Initiative" (Hartmann 1964) und - wenn auch limitierte - Selbstkontrolle der Beschäftigten angewiesen ist, verliert auch die psychische Rigidität reinen Zeichenoperierens an struktureller Erwünschtheit und entwickelt dysfunktionale Konsequenzen für den orga-

nisatorischen Gesamtablauf. So erklärt sich die Denunzierung der "bürokratischen Werte" durch Argyris und seine Forderung, technische Kompetenz durch interpersonelle Kompetenz zu ergänzen (Argyris 1962). Darin, daß sich die Forderung lediglich auf Ergänzung, nicht Ersetzung der alten Werte richtet, kommt die nur partielle Obsoleszenz der zwanghaften Abwehrformation als Basis erwünschten organisatorischen Verhaltens zum Ausdruck. (Es scheint, daß organisierte Herrschaft als systematische Aneignung fremden Willens auf zwanghafte Einschlüsse in der psychischen Struktur der Unterworfenen nicht verzichten kann; aufschlußreich in dieser Hinsicht ist Fenichels Beschreibung des zentralen Zuges der zwangsneurotischen Veränderung von Denkart und Charakter, den er im Erlebnis des Zwanges überhaupt als Symptom der "merkwürdigen Spaltung" in der Seele des Zwangsneurotikers erblickt. "Der Zwangskranke erlebt die Ausführung einer Zwangshandlung weder als etwas, das ihm passiv zuströmt, noch als sein eigentliches Wollen, dem er, wie etwa der Perverse, schließlich nachzugeben sich entschließt; sondern es ist ein sonderbares Zwischending. Das Ich, der bewußte Anteil der Persönlichkeit, führt Handlungen aus, die es nicht will. Es wird gleichsam zum Wollen gezwungen von einem anderen mächtigeren Faktor." (Fenichel 1931,139; Hervorhebung nicht im Original))

Organisationsbezogene gruppensystemische Sozialisationsanstrengungen zielen auf die Korrektur der Rigidität der traditionellen Organisationsstrukturen und der ihnen entsprechenden Verhaltensmuster; diese Verfahren sind vor dem eben diskutierten Hintergrund als Bemühungen um die Entwicklung eines Kompromisses zu begreifen, der die grundlegende Herrschaftsstruktur und die ihr zugeordnete grundsätzliche Mentalität verinnerlichter Fügsamkeit nicht in Frage stellen, zugleich aber für die Beseitigung des dysfunktionalen Symptoms der Rigidität sorgen soll. Dieser Auftrag bedeutet, daß keine wirkliche Zusammenfügung des, durch verformende Symbolisierungshemmung und Zeichenbildung zerfallenden Sprachspiels stattfinden darf, da diese eben die Herrschaftsbasis in Frage stellen und den Gesamtzusammenhang der kooperativen Interaktion einer handlungsrelevanten Reflexion und Diskussion der arbeitenden Individuen unterwerfen würde. (Dahmer macht auf einen analogen Gedankengang Freuds aufmerksam; dieser konstatiert in seiner kulturkritischen Arbeit über "die Zukunft einer Illusion", daß die von ihm geforderte rationale Legitimierung der kulturellen Normen für viele derselben ihre Aufhebung zur Folge haben würde. (Siehe Dahmer 1973,154)) Die widersprüchliche Zielsetzung geplanter orga-

nisatorischer Sozialisation weist diese auf die Bahn einer Pseudo-Rekonstruktion des Sprachspiels. Die herrschaftsfunktionale gruppensdynamische Intervention zielt auf die Heranföhrung der Zeichenoperationen an die durch die gelungene Symbolisierung bezeichnete Wirkungsmitte zwischen Desymbolisierung und progredierender Zeichenbildung, eine Wirkungsmitte, die mit dem Zentrum kreativer Leistung zusammenfällt (Lorenzer 1970b, 111); sie muß diese Mitte jedoch zugleich verfehlen, um die herrschaftsbestimmte Form des Funktionierens nicht zu gefährden. Da in diesem Widerspruch die Herrschaftsseite dominiert, gewinnt die gruppensdynamische Praxis als Sprachoperation eine Funktion, die derjenigen der sekundären Bearbeitung durch das Ich entspricht: sie versucht, den Sprachverlust aufzuheben und sie vertieft ihn zugleich. Der Versuch einer Rücknahme der ritualistischen Symptome der verdinglichten Zeichenoperationen läuft auf eine, durch die Ausklammerung der Symbolisierungsmitte bedingte Vermischung von Klischeehaftigkeit und Zeichengeprägtheit hinaus. Dies die Gestalt der Interaktionsverzerrung, die dem organisatorischen Bedürfnis nach herrschaftsfunktionaler Flexibilität entspricht. Die Zeichenoperationen sollen durch eine gewisse Wiedergewinnung des von ihnen abgespaltenen Beziehungscharakters beweglicher und limitierter innovativer Leistungen fähig werden; unter den herrschenden Bedingungen muß die propagierte Heilung zu einer "Schiefheilung" (Freud) werden, die intendierte Resymbolisierung mit Desymbolisierung sich verquicken, woraus eine charakteristische Sprachverwirrung hervorgeht. Um die Entwicklung in Richtung einer Resymbolisierung überhaupt in Gang zu setzen, muß den Individuen eine Situationsdefinition induziert werden, die eine oberflächliche Abschwächung direkter Strukturen für deren Aufhebung erkennt. Hier wird die zentrale Rolle offenkundig, die der, in den Trainingslaboratorien und -seminaren vom Trainerstab den Teilnehmern aufgenötigten Sprachregelungen bei der Interpretation eigenen und fremden Verhaltens und Erlebens zukommt - eine Problematik, die bisher in den, den gruppensdynamischen Veranstaltungen gewidmeten Arbeiten bis auf einige Hinweise völlig ausgespart wurde. Campbell und Dunnette äußern den Verdacht, daß ein Großteil dessen, was für individuelle Veränderung durch gruppensdynamisches Training gehalten werde, im Grunde nur der Erwerb eines neuen Vokabulars sei (Campbell and Dunnette 1968, 92). Der kritisch gemeinte Einwand übersieht, daß dies die Veränderung ist, ihm entgeht die, Bewußtsein und Handeln formende und verknüpfende Bedeutung sprachlicher Symbole, das heißt der sprachlich vermittelten Bedeutungskomplexe. Horwitz erwähnt beiläufig, daß kommunikative Uneinigkeit in Trainings-

seminaren wie in anderen sozialen Situationen einen Konflikt über die Kontrolle des sozialen Systems beinhalte (Horwitz 1964,370), er geht der damit angesprochenen Problematik der in Kommunikationsprozessen implizierten Dimension von Kontrolle und Freiheit nicht weiter nach. Aber nur die kritische Reflexion des Wirkungsgefüges der "Meta-Institution" Sprache (Habermas (1967),287) vermag die Hermetik des herrschaftsfunktionalen Zusammenhangs zu durchbrechen. Als Medium von Herrschaft und sozialer Macht dient Sprache der Legitimation von Beziehungen organisierter Gewalt. "Soweit die Legitimationen das Gewaltverhältnis, dessen Institutionalisierung sie ermöglichen, nicht aussprechen, soweit dieses in der Legitimation sich nur ausdrückt, ist Sprache auch ideologisch. Dabei handelt es sich nicht um Täuschungen in einer Sprache, sondern um Täuschung mit Sprache als solcher." (ebenda) (Vgl. zu diesem Komplex auch die aufschlußreichen Hinweise über die Rolle von "issue control" als Taktik eines versierten Konfliktmanagements bei M.Deutsch (1972,388ff); auf diesen Zusammenhang verweisen auch die Ausführungen Luhmanns, der Konsensus als Variable zu behandeln rät und als wichtigste Technik der Konsensherstellung die Limitierung der Konsensusthemen empfiehlt. (Luhmann 1973,134 f). Eher kritisch akzentuiert sprach Luhmann in einer früheren Arbeit von den "Führungstechniken, die sich darauf beschränken, indirekt zu manipulieren und Gruppenkonsensus wachsen zu lassen"; diese ließen "zugleich die Machtausübung unsichtbar werden, so daß sie auch nicht kritisiert und zur Rechenschaft gezogen werden kann." (Luhmann 1964,186))

Die Perspektive auf die sprachlich vermittelte Praxis sozialer Kontrolle und Lenkung von Bewußtsein, Kommunikation und Handeln, die schon vom symbolischen Interaktionismus eröffnet wurde, gewinnt durch die Weite und den Beziehungsreichtum des von Lorenzer entfalteten psychoanalytischen Symbolbegriffs eine bedeutende Vertiefung, indem dieser es ermöglicht, systematische Inkongruenzen zwischen bewußtem Sprachspiel und kollektiven Interaktionsformen zu erkennen und auf ihre sozialen Funktionen zu analysieren. "Die punktuelle Aufspaltung der Sprachspiele hat ihre letzte Formbestimmung in kollektiven Prozessen, die den je unterschiedlichen Brechungen subjektiver Praxis zugrunde liegen. Die Einsozialisierung klischeebestimmten Verhaltens dient gesellschaftlichen Zwecken." (Lorenzer 1972,141f) Der praktisch folgenreiche Aspekt der Inkongruenz zwischen bewußtem Sprachspiel und der tatsächlichen Interaktionspraxis liegt in deren Dominierung durch blind wirkende, "szenische" Bezüge. Dadurch kommt es zu einer "Suspension des Gegenständlichen im Funktionellen" (Lo-

renzer 1970b, 115), das heißt die Subjekte sind in Funktionszusammenhänge praktisch eingebunden, die ihrer Symbolisierung entzogen sind und von ihnen folglich nicht bewußt erfaßt, geschweige korrigiert werden können. "Die Herstellung klischeebestimmten Verhaltens macht Subjekte disponibel im Dienst einer bestehenden Ordnung." (Lorenzer 1972, 143) Die Feststellungen, die Lorenzer aus der Darstellung Eriksons von der unbewußten Einübung aggressiven Verhaltens bei den Sioux-Indianern ableitet, lassen sich mutatis mutandis auf die organisationsbezogene Sozialisationsstrategie beziehen. Geht es bei den Sioux um "die Schaffung eines aggressiven Potentials für einen von den Subjekten nicht infrage zu stellenden Kampf (...), um die Erzeugung einer gesellschaftlich ohne weiteres abrufbaren, unbefragt ausbeutbaren Form von Aggression" (ebenda, 142), so im Rahmen des spätkapitalistischen Unternehmens um die Erzeugung eines Potentials blinder Veränderungsbereitschaft für einen von den Individuen nicht infrage zu stellenden Prozeß organisatorischen Wandels. Die Herstellung klischeebestimmten Verhaltens blockiert damit mögliche Diskussionen über diejenigen Handlungsnormen, die dem betreffenden, blind vollzogenen Verhaltenskomplex angehören (ebenda, 143). Dies bedeutet nicht nur eine implizite Sanktionierung der bestehenden Strukturen, vielmehr vermögen diese, und damit bestätigt Lorenzers Analyse den gleichlautenden, oben erörterten Befund, zu dem Rosenwald im Fall organisationsbezogener T-Gruppen gelangte, eben die Kräfte, die sich in Opposition gegen sie richten könnten, wieder an sich zu binden, sie zu ihrer eigenen Stabilisierung zu benutzen. Ebenso wird mit der Verkehrung innovativen Sozialverhaltens in herrschaftsfunktionale, autoplastische Anpassungsbereitschaft Innovationsverhalten als symbolisch vermitteltes, die eigenen Interessen reflexiv einbeziehendes Handeln blockiert. Daß der Widerspruch zwischen klischeebestimmtem Verhalten und symbolisch vermitteltem Handeln ausbeutbar ist als ein, bestehende Strukturen zementierender Sozialfaktor (ebenda), ist Ausdruck dafür, daß an dieser Stelle ein möglicher Widerspruch der Subjekte zu diesen Strukturen abgewehrt wird. (ebenda, 144)

Diese Ausführungen zeigen, daß die kritisch-analytischen Kategorien Lorenzers nicht nur zur tieferen Bestätigung von Resultaten anderer kritischer Ansätze führen, es ist ihnen zugleich möglich, die funktionalistischen Sozialisationsansätze auch von der Subjektseite her in ihrer herrschaftsfunktionalen Anpassungsorientiertheit zu begreifen. Rosows Chamäleon-Typus oder Beckers Konzept der Anpassungserzwingung durch Nötigung der Individuen zu einer von ihrer eigenen Reflexion abgelösten situativen Wendigkeit lassen sich als spezifische Praxis-

defekte voraussetzende und auf deren Perpetuierung zielende Entwürfe verstehen. Ihr falscher Objektivismus hindert sie, die Dimension subjektiver Erfahrungsverarbeitung, der vom Individuum vollziehbaren Verknüpfung der Bedürfnisse menschlicher Triebnatur und der gesellschaftlichen Bedingungen und Möglichkeiten in Rechnung zu stellen.

Lorenzers kritische Erweiterung des Sprachspielkonzepts vermag auch Möglichkeiten einer emanzipatorischen Entwicklung gruppendynamischer Verfahren aufzuzeigen. Dabei befinden sich die hier heranzuziehenden Hinweise Lorenzers auf die Struktur emanzipatorischer Diskussion in prinzipieller Übereinstimmung mit den kritischen Forderungen an die gruppendynamische Praxis, wie sie von Horn (1969), Giere (1972) und Rosenwald (1972) vorgebracht wurden. Diese Autoren zeigen den restriktierten Charakter der gruppendynamischen Bemühung um Selbsteinsicht und Gruppenverständnis auf, der der formalistischen Einengung der Diskussion auf den Prozessaspekt und ihrer Abdichtung gegen die Reflexion übergreifender Bedingungen geschuldet ist. Dagegen erheben die Kritiker die Forderung nach Einbeziehung des realen gesellschaftlichen Kontextes in die gruppendynamische Reflexion, da ohne diesen Schritt den Teilnehmern durch eine methodische Vorentscheidung eine prinzipiell psychologistische Einstellung aufgezwungen werde. Rosenwald warnt, daß gruppendynamische Verhaltensweisen, die nicht in der Lage sind, ihre eigene historische Bedingtheit im Rahmen des gesamtgesellschaftlichen Kontextes zu reflektieren, in Gefahr sind, die von ihnen proklamierten und angestrebten Ideale und Ziele selbst zu untergraben (Rosenwald 1972, 426). Giere sieht als Voraussetzung eines wirklichen Beitrags zur Erschütterung des aus der gesellschaftlichen Entfremdung hervorgegangenen defizienten Bewußtseinsmodus die Erforschung gesellschaftspolitischer Bedingtheit und Konsequenz persönlichen Verhaltens in konkreter Situation. Dadurch erst stelle sich tatsächliche Selbstbetroffenheit, eine nicht nur psychologistische Verunsicherung ein, die auch Lernprozesse ermöglichen könne, die nicht in privater Gefühlsbereicherung steckenblieben. Indem eine solche Gruppendynamik versuche, die Bedingungen der Möglichkeiten von Kritik- und Urteilsfähigkeit sowie solidarischen Handelns implizit und explizit einsichtig und handlungsrelevant zu machen, könne sie zur Erhellung der soziopolitischen Strukturen beitragen und dadurch perspektivisch Innovationsprozesse grundlegender Art - nicht nur "adaptive Reparaturen" mit ermöglichen helfen. (Giere 1972, 381f)

Lorenzers Analyse der Symbolisierung und sein darauf gegründetes Sprachspielmodell vermögen diese kritischen Forderungen nachdrücklich zu stärken, indem diese dadurch als Konsequenz eines adäquaten Verständnisses der menschlichen Sprache aufgewiesen werden können. Da Sprache das System der geltenden Handlungs- und Interaktionsanweisungen und der damit verknüpften Interaktionsvorstellungen enthält, impliziert das in symbolischer Verständigung angelegte Ziel des unverstümmelten Sprachspiels die Forderung nach Hereinholen aller, die Individuen hinter ihrem Rücken determinierenden Zwänge in ihre Reflexion, das heißt in ihre symbolische, der praktischen vorhergehende Verfügbarkeit. Lorenzer zeigt aber auch nachdrücklich die Grenzen auf, die der emanzipatorischen Diskussion als "Diskussion über die Verbindlichkeit der Interaktionsanweisungen mit dem Ziel, unangemessene Normen aufzulösen" (Lorenzer 1972,121), gesetzt sind: "Ihr Spielraum kann nicht weiter reichen als bis zur Auflösung überständiger Interaktionsanweisungen, das heißt Interaktionsformen. Keinesfalls aber kann sie die von objektiven politisch ökonomischen Strukturen gesetzten Schranken gesamtgesellschaftlicher Praxis sprengen. Diese Funktion kann nur einer auf Änderung der objektiven Lage abzielenden praktisch ändernden politischen Aktion zukommen." (Lorenzer 1972,121)

L i t e r a t u r

Abkürzungen für Zeitschriften-Titel:

Adm.Sc.Qu.	=	Administrative Science Quarterly
ASR	=	American Sociological Review
HBR	=	Harvard Business Review
JABS	=	Journal of Applied Behavioral Science
JMSt	=	Journal of Management Studies
JSI	=	Journal of Social Issues

- Aaron, B.: Changing Legal Concepts and Industrial Conflict. In: Kornhauser, Dubin, Ross, eds., 1954
- Adorno, Th.W.: Individuum und Organisation. (1953) In: Th.W. Adorno: Kritik. Frankfurt 1971
- derselbe: Zum Verhältnis von Soziologie und Psychologie. (1955) In: Th.W. Adorno 1970
- derselbe: Über Statik und Dynamik als soziologische Kategorien. (1956) In: Th.W. Adorno und M. Horkheimer: Sociologica II, Ffm. 1967
- derselbe: Soziologie und empirische Forschung. (1957) In: Th.W. Adorno 1970
- derselbe: Das Bewußtsein der Wissenssoziologie. In: Th.W. Adorno: Prismen. München 1963
- derselbe: Jargon der Eigentlichkeit. Ffm. 1964
- derselbe: Drei Studien zu Hegel. Ffm. 1966
- derselbe: Negative Dialektik. (1966) o.O., o.J. (Raubdruck)
- derselbe: Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie. (1969) In: Th.W. Adorno 1970
- derselbe: Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? (1969a) In: Adorno, Hrg.: Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? Verhandlungen des 16. deutschen Soziologentages 1968. Stuttgart 1969
- derselbe: Aufsätze zur Gesellschaftstheorie und Methodologie. Ffm. 1970
- Adorno, Th.W. u. a.: Der Autoritäre Charakter. (1953) (Gekürzte deutsche Fassung der Authoritarian Personality.) Amsterdam 1969
- Ankomah, K.: Rezension von G.N. Jones: Planned Organizational Change. Adm.Sc.Qu. 14, 1969, 313 f.
- Arensberg, C.M.: Behavior and Organization: Industrial Studies. In: Rohrer and Sherif, eds.: Social Psychology at the Crossroads. NY 1951
- Arensberg, C.M. et al., eds.: Research in Industrial Human Relations. NY 1957
- Argyris, C.: Personality and Organization. NY 1957

- Argyris,C.: The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. Adm.Sc.Qu. 2,1957/58, 1-24
- derselbe: Understanding Human Behavior in Organizations:One Viewpoint. In: Haire,M.,ed.: Modern Organization Theory. NY 1959
- derselbe: The Impact of the Formal Organization upon the Individual. (1960a) In: Pugh ed. 1971
- derselbe: Individual Actualization in Complex Organizations. (1960b) Mental Hygiene 44, 1960, 226-237
- derselbe: Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness. Homewood, III. 1962
- derselbe: T-Groups for Organizational Effectiveness (1964a) HBR 42, 1964(2),60-74
- derselbe: Integrating the Individual and the Organization. (1964b) NY 1964
- derselbe: Organization and Innovation. Homewood, III. 1965
- derselbe: Interpersonal Barriers to Decision Making.HBR 44, 1966(2), 84-97
- derselbe: On the Future of Laboratory Education. JABS 3, 1967, 153-182
- derselbe: The Nature of Competence-Acquisition Activities and their Relationship to Therapy. In: Bennis,Schein, Steele and Berlew, eds. 1968
- derselbe: Exploration in Consultant-Client Relationships. 1968a) In: Bennis, Benne and Chin, eds. 1970
- derselbe: Today's Problems with Tomorrows Organizations. In: Thomas and Bennis, eds. 1972
- Bach,G.R.: Specific Group Cultures as Release Mechanisms for Individual Behavior Patterns. Group Psychotherapy 1957 (Dec.), 277-286
- derselbe: Scientific Concern for the Human Factor in Industry. In: Tannenbaum, Weschler and Massarik 1961
- Bahrtdt,H.P.: Industriebürokratie. Stuttgart 1958
- Baldamus,W.: Efficiency and Effort. London 1961
- Baldwin,A.L.: A Cognitive Theory of Socialization. In: Goslin ed. 1969
- Baran,P.A.and Sweezy,P.M.: Monopoly Capital.(1966). Harmondsworth, Middlesex 1968
- Baritz,L.: The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry.Middletown, Conn.1960
- Barkin,S.: Commentary (zu H.A.Simon). In: Arensberg et al.,eds. 1957
- Barnard,Ch.I.: Die Führung großer Organisationen.(1938) Essen 1970
- Barron,M.E.and Krulee,G.E.: Case Study of a Basic Skill Training Group.JSI 4, 1948(2),10-30
- Bass,B.M.: The Anarchist Movement and the T-Group: Some Possible Lessons for Organizational Development.JABS 3, 1967,211-226
- Bateson,G.et al.: Schizophrenie und Familie. Ffm. 1969

- Baumgartel, H. and Goldstein, J.W.: Need and Value Shifts in College Training Groups. JABS 3, 1967, 87-101
- Becker, H.S.: Personal Change in Adult Life. Sociometry 27, 1964, 40-53
- Bendix, R.: Bureaucracy. In: Stills, ed. 1968, vol. 2, 206-219
- Bendix, R. and Fisher, L.H.: The Perspectives of Elton Mayo. In: Etzioni ed. 1961
- Benne, K.D.: Democratic Ethics in Social Engineering. Progressive Education 26, 1949, 201-207
- derselbe: Some Ethical Problems in Group and Organizational Consultation. JSI 15, 1959 (2), 60ff
- derselbe: History of the T-Group in the Laboratory Setting. In: Bradford, Gibb and Benne 1964
- Benne, K.D., W.G.
- Bennis and Chin R.: Planned Change in America. In: Bennis, Benne and Chin, eds. 1970
- Bennis, W.G.: Patterns and Vicissitudes in T-Group Development. In: Bradford, Gibb and Benne 1964
- derselbe: Changing Organizations. (1966a) NY 1966
- derselbe: Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organization Change. (1966b) In: J.R. Lawrence, ed.: Operational Research and the Social Sciences. London 1966
- derselbe: Goals and Meta-Goals of Laboratory Training. In: Bennis, Schein, Steele, Berlew, eds. 1968
- derselbe: A Funny Thing Happened on the Way to the Future. American Psychologist 25, 1970, 595-608
- derselbe: Organisationswandel. (1970a) Gruppendynamik 1, 1970, 10-19
- Bennis, W.G., Schein, E.H., Steele, F.I., Berlew D.E., eds.: Interpersonal Dynamics. Homewood, Ill. 1968
- Bennis, W.G., Benne, K.D. and Chin, R., eds.: The Planning of Change. London 1970 (2nd ed.)
- Berelson, B.: Behavioral Sciences. In: Sills, ed. 1968, vol. 2, 41-44
- Bergmann, J. und Zapf, W.: Kommunikation im Industriebetrieb. Ffm. 1965
- Bion, W.R.: Group Dynamics: a Re-View. In: M. Klein et al., eds.: New Directions in Psycho-Analysis. London 1955
- derselbe: Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. (1961) Stuttgart 1971
- Blackburn, R.: The Unequal Society. In: Blackburn, R. and Cockburn, A., eds.: The Incompatibles. London 1967
- Blake, R.R.: Studying Group Action. In: Bradford, Gibb and Benne 1964

- Blake, R.R. et al.: Breakthrough in Organization Development. (1964)
In: Golembiewski and Blumberg, eds. 1970
- Blake, R.R. and
Mouton, J.S.: A 9,9 Approach for Increasing Organization Productivity. In: Schein and Bennis 1965
- dieselben: Verhaltenspsychologie im Betrieb. (1964)
Düsseldorf 1968
- Blake, R.R.,
Mouton, J.S. and
Sloma, R.L.: The Union-Management Intergroup Laboratory:
Strategy for Resolving Intergroup Conflict. In:
Bennis, Benne and Chin, eds. 1970
- Blau, P.: Theories of Organizations. In: Sills, ed. 1968,
vol. 11, 297-305
- Blumberg, P.: Industrial Democracy. The Sociology of Participa-
tion. London 1968
- Blumer, H.: Society as Symbolic Interaction. In: Rose, ed. 1962
- derselbe: Sociological Implications of the Thought of George
Herbert Mead. Americ. Journal of Sociology 71, 1965/
66, 535-544
- Boyd, J.B. and
Elliss, J.D.: Findings of Research into Senior Management Seminars.
Toronto: Hydro-Electric Power Commission of Onta-
rio. (1962) Referiert in Campbell and Dunnette 1968
- Bradford, L.P.: Membership and the Learning Process. In: Bradford,
Gibb and Benne 1964
- derselbe: Biography of an Institution. JABS 3, 1968, 127-143
- Bradford, L.P. and
French, J.R.P., jr.,
eds.: The Dynamics of the Discussion Group. JSI 4, 1948(2)
- Bradford, L.P.,
Gibb, J.R. and
Benne, K.D.: T-Group Theory and Laboratory Method. NY 1964
- Brim, O.G., jr.: Socialization through the Life Cycle. In: Brim and
Wheeler 1966
- derselbe: Adult Socialization. (1968a) In: Clausen, ed. 1968
- derselbe: Adult Socialization. (1968b) In: Sills, ed. 1968, vol. 14
555-562
- Brim, O.G., jr. and
Wheeler, St.: Socialization after Childhood. NY 1966
- Brocher, T.: Warum Gruppendynamik? Gruppendynamik 1, 1970, 2-8
- derselbe: Bemerkungen zum Artikel von Horn, K. "Politische
und methodologische Aspekte gruppendynamischer Ver-
fahren". 1970 Argument 60, 223-235
- Brown, J.A.C.: The Social Psychology of Industry. (1954) Harmonds-
worth, Middlesex 1970
- Brown, W.: Exploration in Management. (1960) Harmondsworth,
Middlesex 1969
- Brown, W. and
Jaques, E.: Glacier Projekt Papers. London 1965

- Buchanan, P.C.: Laboratory Training and Organization Development. Adm.Sc.Qu. 14, 1969, 466 - 480
- Bugental, J.F.T. and Tannenbaum, R.: Sensitivity Training and Being Motivation. In: Schein and Bennis 1965
- Bunker, D.R.: The Effect of Laboratory Education upon Individual Behavior. In: Schein and Bennis 1965
- Bunker, D.R. and Knowles, E.S.: Comparison of Behavioral Changes Resulting from Human Relations Training Laboratories of Different Lengths. JABS 2, 1967, 505-524
- Burke, H.L. and Bennis, W.G.: Changes in Perception of Self and Others during Human Relations Training. Human Relations 14, 1961, 165 - 182
- Burns, T., ed.: Industrial Man. Harmondsworth, Middlesex 1969
- Burns, T. and Stalker, G.M.: The Management of Innovation. (1961) London 1968
- Burisch, W.: Organisation als Ideologie. Stuttgart 1973
- Campbell, J.P. and Dunnette, M.D.: Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development. Psychological Bulletin 70, 1968, 73-104
- Caplow, Th.: Principles of Organization. NY 1964
- Carey, A.: The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. ASR 32, 1967, 403-416
- Cartwright, D.: Some Things Learned: An Evaluative History of the Research Center for Group Dynamics. JSI, Supplement Series No 12, 1958
- derselbe: Power: a Neglected Variable in Social Psychology. (1959a) In: Cartwright, ed. 1959
- derselbe: A Field Theoretical Conception of Power. In: Cartwright, ed. 1959
- derselbe: Influence, Leadership, Control. In: March, ed. 1965
- Cartwright, D., ed.: Studies in Social Power. Ann Arbor 1959
- Cartwright, D. and Lippitt, R.: Group Dynamics and the Individual. International Journal of Group Psychotherapy 7, 1957, 86-102
- Cartwright, D. and Zander, A., eds.: Group Dynamics. NY 1968³
- Chamberlain, N.W.: The Corporation as an Organization. In: Kornhauser, Dubin, Ross, eds. 1954
- Chein, I. St. W. Cook and Harding, J.: The Field of Action Research. American Psychologist 3, 1948, 43-50
- Cheit, E.F.: Why Managers Cultivate Social Responsibility. California Management Review 7, 1964 (Herbst), 3-22
- Chin, R. and Benne, K.D.: General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. In: Bennis, Benne and Chin, eds. 1970
- Clausen, J.A., ed.: Socialization and Society. Boston 1968

- Coch, L. and French, J.R.P., jr.: Overcoming Resistance to Change. Human Relations 1, 1947, 512-532
- Cooper, C.L. and Mangham, I.L.: T-Group Training: Before and After. JMSt 7, 1970/71, 224-239
- Cox, O.: Capitalism as a System. NY 1964
- Cyert, R.M. and March, J.G.: A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs N.J. 1963
- Cyert, R.M. and MacCrimmon K.R.: Organizations. In: G.Lindzey and E.Aronson, eds.: The Handbook of Social Psychology. Reading, Mass. 1970, vol.1
- Cyert, R.M.: Business Management. In: Sills, ed. 1968, vol.3, 249-256
- Däumling, A.M.: Sensitivity Training. Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 2, 1968, 113-123
- Dahmer, H.: Psychoanalyse und historischer Materialismus. In: Lorenzer et al. 1971
- derselbe: Psychoanalyse als kritische Theorie. (1973a) In: Dahmer, H.: Politische Orientierungen Ffm. 1973
- derselbe: Libido und Gesellschaft. (1973b) Ffm. 1973
- Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes. Wiesbaden 1972
- Davies, B.: Some Thoughts on "Organizational Democracy". JMSt 4, 1967, 270-281
- Davis, K. and Blomstrom, R.L.: Business and its Environment. NY 1966
- Deep, S., Bass, B. and Vaughan, J.: Some Effects on Business Gaming of Previous Quasi-T-Group Affiliations. Journal of Applied Psychology 51, 1967. Referiert in Bass 1967
- Denhardt, R.B.: Organizational Citizenship and Personal Freedom. Public Administration Review 28, 1968, 47-54
- Derber, M.: The American Idea of Industrial Democracy 1865-1965. Urbana 1970
- Deutsch, M.: The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process. In: Cartwright and Zander, eds. 1968
- derselbe: Field Theory in Social Psychology. In: G.Lindzey and E.Aronson, eds.: The Handbook of Social Psychology. Reading, Mass. 1970, vol.1
- derselbe: Productive and Destructive Conflict. In: Thomas and Bennis, eds. 1972
- Dill, W.R.: The Impact of Environment in Organizational Development. In: Mailick and Van Ness, eds. 1962
- Dubin, R.: Psyche, Sensitivity and Social Structure. In: Tanenbaum, Weschler and Massarik 1961
- derselbe: Society and Union-Management Relations. (1961a) In: Etzioni, ed. 1961
- derselbe: Workers. In: Sills, ed. 1968, vol.16, 564-572
- Duhl, L.: Letter to the Editor. JABS 5, 1969, 279-83

- Elias, N.: Über den Prozeß der Zivilisation. Bern 1969
- Emery, F.E., ed.: Systems Thinking. Harmondsworth, Middlesex 1969
- Emery, F.E. and Trist E.L.: Socio-Technical Systems. (1960) In: Emery, ed. 1969
- dieselben: The Causal Texture of Organizational Environments. (1965) In: Emery, ed. 1969
- Emery, F.E. and Thorsrud, E.: Form and Content in Industrial Democracy. London 1969
- Engels, F.: Umrisse zu einer Kritik der Nationalökonomie. In: Marx und Engels, Werke Bd. 1, Berlin 1972
- derselbe: Von der Autorität. (1974) In: Marx-Engels: Ausgewählte Schriften, Bd. I, Berlin 1970
- derselbe: Herrn Eugen Dührings Umwälzung der Wissenschaft (1878). Berlin 1970
- Etzioni, A.: Industrial Sociology: The Study of Economic Organizations. In: Etzioni, ed. 1961
- derselbe: Organizational Control Structure. In: March, ed. 1965
- derselbe: Social Control- Organizational Aspects. (1968a) In: Sills ed. 1968, vol. 14, 396-402
- derselbe: The Active Society. NY 1968
- derselbe: Soziologie der Organisationen. München 1967
- Etzioni, A., ed.: Complex Organizations. NY 1961
- Fayol, H.: General Principles of Management. In: Pugh ed., 1971
- Fenichel, O.: Hysterien und Zwangsneurosen. (1931) Darmstadt 1967
- derselbe: Ich-Stärke und Ich-Schwäche (1938). In: O. Fenichel: Psychoanalyse und Gesellschaft. Ffm. 1972
- derselbe: The Psychoanalytic Theory of Neuroses. NY 1945
- Ferenczi, S.: Schriften zur Psychoanalyse. 2 Bde. Ffm. 1972
- Fetscher, I.: Arbeit und Arbeitsethos in der Sicht des Marxismus. In: Bahrdt, H.P. u.a.: Von der Arbeit. Hannover 1968
- Fleischer, H.: Marx und Engels. Freiburg 1970
- Follett, M.P.: The Process of Control. In: Gulick and Urwick, eds. 1937
- dieselbe: The Giving of Orders. In: Pugh ed. 1971
- Frank, J.D.: Training and Therapy. In: Bradford, Gibb and Benne 1964
- French, J.R.P., jr.: The Practicality of Democracy. In: Murphy, G., ed. 1945
- French, J.R.P., jr. and Raven, B.: The Bases of Social Power. In: Cartwright ed. 1959
- French, J.R.P., jr., Israel, J. and As, D.: An Experiment on Participation in a Norwegian Factory. Human Relations 13, 1960, 3-19
- French, J.R.P. jr., Sherwood, J.J. and Bradford, L.P.: Changes in Self-Identity in a Management Training Conference. JABS 2, 1966, 210-218
- Freud, A.: Das Ich und die Abwehrmechanismen. (1936) München 1964
- Freud, S.: Formulierungen über die zwei Prinzipien des psychischen Geschehens. (1911) In: Gesammelte Werke Bd. VIII

- Freud, S.: Hemmung, Symptom und Angst.(1926) In: GW Bd.XIV
- derselbe: Neue Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. GW Bd.XV
- derselbe: Die endliche und die unendliche Analyse.(1938) In: GW Bd. XIV
- Friedeburg,L.v.: Soziologie des Betriebsklimas. Ffm. 1963
- Friedlander,F.: Beratungsverfahren und Gruppenfortschritt.Gruppendynamik 2, 1971,35-52
- Friedlander,F.and Pickle,H.: Components of Effectiveness in Small Organizations. Adm.Sc.Qu.13, 1968,289-304
- Friedman,G.: Der Mensch in der mechanisierten Produktion. Köln 1952
- derselbe: Diskussionsbeitrag zu H.Marcuses "Industrialisierung und Kapitalismus im Werk Max Webers". In: Stammer,Hrg.1965
- Frölich,W. und Wellek,St.: Der begrifflich theoretische Hintergrund der Sozialisationsforschung. In: Graumann,Hrg.1972
- Fromm,E.: Zum Gefühl der Ohnmacht.Zeitschrift für Sozialforschung VI, 1937, 95-118
- derselbe: The Sane Society.(1955) NY 1966
- Gassner,S.,Gold, J.,Snadowsky,A.M.: Changes in the Phenomenal Field as a Result of Human Relations Training.Journal of Psychology 58,1964, 33-41
- Gebert,D.: Gruppendynamik in der betrieblichen Führungsschulung. Berlin 1972
- Gerth,H. and Landau,S.: The Relevance of History to the Sociological Ethos. In:M.Stein and A.Vidich,eds. 1963
- Gibb,J.R.: Climate for Trust Formation.In: Bradford,Gibb and Benne 1964
- derselbe: Defensive Communication.In:Bennis,Schein,Steele and Berlew,eds.1968
- derselbe: The Effects of Human Relations Training. In:Bergin, A.E. and S.S.Garfield,eds.:Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. NY 1971
- Gibb,J.R.and Lippitt,R.,eds.: Consulting with Groups and Organizations.JSI 15, 1959(2)
- Giddens,A.: Capitalism and Modern Social Theory.Cambridge 1971
- Gillman,G.: An Inquiry into the Nature and Use of Authority. In: Haire,M. ed.:Organization Theory in Industrial Practice.NY 1962
- Glueck,W.F. and Dennis,D.M.: Bureaucratic, Democratic and Environmental Approaches to Organization Development.JMSt 9,1972,196-205
- Godélier,M.: Rationalité et Irrationalité en Economie.Paris 1971
- Goffman,E.: The Characteristics of Total Institutions.In: Etzioni,ed.1961

- Golembiewski, R.T.: Small Groups and Large Organizations. In: March, ed. 1965
- derselbe: Planned Organizational Change: A Major Emphasis in a Behavioral Approach to Administration. In: Golembiewski and Blumberg, eds. 1970
- Golembiewski, R.T. and Blumberg, A. eds.: Sensitivity Training and the Laboratory Approach. Itasca, Ill. 1970
- Golembiewski, R.T. and Carrigan, St.B.: Planned Change in Organization Style Based on the Laboratory Approach. Adm.Sc.Qu. 15, 1970, 79-93
- Gomberg, W.: Entrepreneurial Psychology of Facing Conflict in Organization. In: G.Fisk, ed.: The Frontiers of Management Psychology. NY 1964
- Goslin, D.A. ed.: Handbook of Socialization Theory and Research. Chicago 1969
- Gottschalk, L.A. and Pattison, E.M.: Psychiatrische Aspekte der T-Gruppen und die Laboratoriumsbewegung. (1969) In: Horn, Hrg. 1972
- Gouldner, A.W., ed.: Studies in Leadership. NY 1950
- Gouldner, A.W.: Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy. The American Political Science Review 49, 1955, 496-507
- derselbe: Organizational Analysis. In: Merton, Broom, Cottrell, eds. 1959
- derselbe: The Coming Crisis of Western Sociology. London 1971
- Graumann, C.F., Hrsg.: Handbuch der Psychologie. 7. Band: Sozialpsychologie 2. Halbband. Göttingen 1972
- Greenberg, E.S.: Consensus and Dissent: Trends in Political Socialization Research. In: Greenberg, ed.: Political Socialization. NY 1970
- Greiner, L.E.: Patterns of Organization Change. HBR 45, 1967(3), 119-130
- Guérin, D.: Anarchismus. Ffm. 1967
- derselbe: Die amerikanische Arbeiterbewegung 1867-1967. Ffm. 1970
- Gulick, L. and Urwick, L., eds.: Papers on the Science of Administration. NY 1937
- Habermas, J.: Analytische Wissenschaftstheorie und Dialektik. (1963) In: J. Habermas: Zur Logik der Sozialwissenschaften. Ffm. 1970
- derselbe: Ein Literaturbericht: Zur Logik der Sozialwissenschaften. (1967) In: J. Habermas: Zur Logik der Sozialwissenschaften. Ffm. 1970
- derselbe: Erkenntnis und Interesse. Ffm. 1968a
- derselbe: Thesen zur Theorie der Sozialisation (1968b) o.O. 1968
- derselbe: Der Universalitätsanspruch der Hermeneutik. In: R. Bubner et al., Hrg.: Hermeneutik und Dialektik I. Tübingen 1970

- Habermas, J.: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: J. Habermas und N. Luhmann: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Ffm. 1971
- derselbe: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus. Ffm. 1973
- Hampden-Turner, C.M.: An Existential "Learning Theory" and the Integration of T-Group Research. JABS 2, 1966, 367-386
- Harrison, R.: Import of the Laboratory on Perceptions of Others by the Experimental Group. In: Argyris 1962
- derselbe: Cognitive Change and Participation in a Sensitivity Training Laboratory. Journal of Consulting Psychology 30, 1966, 517-520
- derselbe: Some Criteria for Choosing the Depth of Organizational Intervention. In: Kolb et al., eds. 1971
- derselbe: Forschung über Trainingslaboratorien. Gruppendynamik 3, 1972, 80-91
- derselbe: Understanding Your Organizations Character. (1972a) HBR 50, 1972(3), 119-128
- Hartig, M. und Kurz, U.: Sprache als soziale Kontrolle. Ffm. 1971
- Hartmann, H.: Ich-Psychologie und Anpassungsproblem. (1939). Psyche 14, 1960/61, 81-164
- Hartmann, H.: Funktionale Autorität. Stuttgart 1964
- Hegel, G.F.W.: Grundlinien der Philosophie des Rechts. Ffm. 1968 (Bd. II der Fischer-Studienausgabe)
- derselbe: Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften. Ffm. 1970 Teil I-III (Bd. 8-10 der Suhrkamp-Werkausgabe)
- Heller, F.A.: Gruppen-Feedback-Analyse als Methode der Veränderung. Gruppendynamik 3, 1972, 175-191
- Henderson, L.J., Whitehead, T.N., Mayo, E.: The Effects of Social Environment. In: Gulick and Urwick, eds. 1937
- Hennicke, P., Hrg.: Probleme des Sozialismus und der Übergangsgesellschaft. Ffm. 1973
- Henry, J.: Culture against Man. NY 1963
- Heymann, K.: Bürokratie und Gesellschaftsstruktur. In: AStA Freiburg und SHB Freiburg, Hrg.: Aktuelle Materialien zur Klassenanalyse hochentwickelter Gesellschaften. Freiburg 1970/71
- Hillmann, G.: Die Befreiung der Arbeit. Reinbek 1970
- Hirsch, J.: Wissenschaftlich-technischer Fortschritt und politisches System. Ffm. 1970
- Homans, G.C.: Some Corrections to "The Perspectives of Elton Mayo". In: Etzioni ed., 1961
- Horkheimer, M.: Geschichte und Psychologie. Zeitschrift für Sozialforschung I, 1932, 125-144
- derselbe: Traditionelle und kritische Theorie. Zeitschrift für Sozialforschung VI, 1937, 245-292

- Horn, K.: Politische und methodologische Aspekte gruppendynamischer Verfahren. 1969 Argument 50, 261-283
- Horn, K., Hrg.: Gruppendynamik und der "subjektive Faktor". Ffm. 1972
- Horwitz, L.: Transference in Training Groups and Therapy Groups. In: Golembiewski and Blumberg, eds. 1970
- Horwitz, M.: Training in Conflict Resolution. In: Bradford, Gibb and Benne 1964
- House, R. J.: T-Group Education and Leadership Effectiveness: A Review of the Empiric Literature and a Critical Evaluation. (1967) In: Golembiewski and Blumberg, eds. 1970
- Huffscheid, J.: Die Politik des Kapitals. Ffm. 1969
- Hurvich, M.: Zum Begriff der Realitätsprüfung. Psyche 26, 1972, 853-880
- Huch, K. J.: Einübung in die Klassengesellschaft. Ffm. 1972
- Inkeles, A.: Society, Social Structure and Child Socialization. In: Clausen ed. 1968
- derselbe: Social Structure and Socialization. In: Goslin, ed. 1969
- Institut für Sozialforschung: Soziologische Exkurse. Ffm. 1956
- Irle, M.: Soziale Systeme. Göttingen 1963
- Israel, J.: Der Begriff Entfremdung. Reinbek 1972
- Jacoby, H.: Die Bürokratisierung der Welt. Neuwied 1969
- Jaeggi, U.: Macht und Herrschaft in der Bundesrepublik. Ffm. 1969
- Jaerisch, U.: Bildungssoziologische Ansätze bei Max Weber. In: Stammer, Hrg., 1965
- Jahoda, M.: Current Concepts of Positive Mental Health. NY 1958
- Jaques, E., ed.: Social Therapy. JSI 3, 1947(2)
- Jaques, E.: Some Principles of Organization of a Social Therapeutic Institution. (1947a) JSI 3, 1947(2), 4ff
- derselbe: Technocracy or Collaboration. (1947b) JSI 3, 1947(2), 59-66
- derselbe: Interpretive Group Discussion as a Method of Facilitating Social Change. Human Relations 1, 1948, 533-549
- derselbe: The Changing Culture of a Factory. (1951) London 1957
- derselbe: Social Systems as Defence against Persecutory and Depressive Anxiety. In: M. Klein et al., eds.: New Directions in Psycho-Analysis. London 1955
- derselbe: Social Analysis and the Glacier Project. In: W. Brown and E. Jaques 1965
- Jenkins, D. H.: Feedback and Group Self-Evaluation. JSI 4, 1948(2), 50-60
- Jones, G. N.: Planned Organizational Change. London 1969
- Kahn, R. L. et al.: Organizational Stress. NY 1964
- Katz, D.: Human Interrelationships and Organizational Behavior. In: Mailick and Van Ness, eds. 1962

- Katz,D.and Kahn,
R.L.: The Social Psychology of Organization.NY 1966
- Kelman,H.C.: Manipulation of Human Behavior: An Ethical Dilemma
for the Social Scientist. In: Bennis,Benne and
Chin,eds.1970
- Kernan,J.P.: Laboratory Human Relations Training:Its Effects on
the "Personality" of Supervisory Engineers.(Un-
veröffentliche Dissertation 1964) Referiert in
Campbell and Dunnette 1968
- Kerr,C.and
Fisher,L.H.: Plant Sociology: The Elite and the Aborigines.In:
Komarovsky,ed.1957
- Knickerbocker,I.: Leadership: A Conception and some Implications.
JSI 4,1948(3),23-40
- Koch,C. und Seng-
haas,D.,Hrg.: Texte zur Technokratiediskussion.Ffm.1970
- Kolb,D.A.et al.,
eds.: Organizational Psychology.Englewood Cliffs,NJ 1971
- Kolko,G.: Besitz und Macht.Ffm.1967
- Komarovsky,M.,ed.:Common Frontiers of the Social Sciences.Glencoe,
Ill.1957
- Kornhauser,A.: Industrial Psychology as a Management Technique
and as Social Science.American Psychologist 2,
1947,224-229
- Kornhauser,A.,
Dubin,R. and
Ross,A.M.,eds.: Industrial Conflict. NY 1954
- Kosiol,E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktions-
zentrum.Reinbek 1966
- Krappmann,L.: Soziologische Dimensionen der Identität.Stuttgart
1971
- Krupp,S.: Pattern in Organization Analysis: A Critical
Examination. Philadelphia 1961
- Kuhn,Th.S.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen.Ffm.
1973
- Laing,R.D. et al.:Interpersonelle Wahrnehmung.Ffm.1971
- Lapassade,G.: Von der Gruppendynamik zur institutionellen Analyse.
Gruppendynamik 1,1970,124-133
- derselbe: Gruppen, Organisationen, Institutionen.Stuttgart
1972
- Laplanche,J. und
Pontalis,J.B.: Das Vokabular der Psychoanalyse.Ffm.1973
- Lawrence,P.R.and
Lorsch,J.W.: Organization and Environement.Boston 1967
- Leavitt,H.J.: Unhuman Organations.(1962)In:Vroom,V.H. and Deci,
E.L.,eds.: Management and Motivation.Harmonds-
worth 1970
- derselbe: Applied Organization Change in Industry:Structural,
Technological, and Humanistic Approaches.In:
March ed.1965
- Leavitt,H.J.,ed.: The Social Science of Organizations.EnglewoodCliffs
N.J.1963

- Lehmann, E.W.: Toward a Macrosociology of Power. ASR 34, 1969, 453-465
- Lempert, W.: Leistungsprinzip und Emanzipation. Ffm. 1971
- Leontief, W.: Essays in Economics. NY 1966
- Levinson, D.J.: Role, Personality, and Social Structure in the Organizational Setting. Journal of Abnormal and Social Psychology 58, 1959, 170-180
- Levinson, H.: Management by Whose Objectives? HBR 48, 1970(4), 125-134
- Lewin, K. and Grabbe, P.: Conduct, Knowledge and Acceptance of New Values. JSI 1, 1945, 53-64
- Lewin, K.: The Practicality of Democracy. (1945a) In: G. Murphy, ed. 1945
- Lewin, K.: The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. (1945b) Sociometry 1945(2), 126-136
- derselbe: Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim 1953
- derselbe: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern 1963
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K.: Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". (1939) In: Pugh, ed. 1971
- Likert, R.: New Patterns of Management. NY 1961
- Lippitt, G.L. and This, L.E.: Leaders for Laboratory Training. In: Golembiewski and Blumberg, eds. 1970
- Lippitt, R.: Training in Community Relations. NY 1949
- derselbe: Dimensions of the Consultant's Job. JSI 15, 1959(2), 5 fff
- Lippitt, R.: Improving the Socialization Process. In: Clausen, ed. 1968
- Lorenzer, A.: Sprachzerstörung und Rekonstruktion. (1970a) Ffm. 1970
- derselbe: Kritik des psychoanalytischen Symbolbegriffs. (1970b) Ffm. 1970
- derselbe: Symbol, Interaktion und Praxis. In: Lorenzer et al. 1971
- derselbe: Zur Begründung einer materialistischen Sozialisationstheorie. Ffm. 1972
- derselbe: Über den Gegenstand der Psychoanalyse oder: Sprache und Interaktion. Ffm. 1973
- derselbe: Wittgensteins Sprachspiel-Konzept in der Psychoanalyse. Psyche 28, 1974, 833-852
- Lorenzer, A. et al.: Psychoanalyse als Sozialwissenschaft. Ffm. 1971
- Lourau, R.: L'Analyse Institutionnelle. Paris 1970
- Lüscher, K.: Der Prozeß der beruflichen Sozialisation. Stuttgart 1968
- Luhmann, N.: Funktion und Folgen formaler Organisationen. Berlin 1964
- derselbe: Zweckbegriff und Systemrationalität. Ffm. 1973

- Lukacs, G.: Geschichte und Klassenbewußtsein. Berlin 1923
- Lundberg, F.: Die Reichen und die Superreichen. Ffm. 1971
- Lynd, R.S.: Knowledge for What? (1939) Princeton 1970
- MacPherson, C.B.: Models of Society. In: Burns, ed. 1969
- Mailick, S. and
Van Ness, E.H., eds.: Concepts and Issues in Administrative Behavior.
Englewood Cliffs, N.J. 1962
- Mandel, E.: Entstehung und Entwicklung der ökonomischen Lehre
von Karl Marx. Ffm. 1968
- derselbe: Marxistische Wirtschaftstheorie. (1968a) Ffm. 1968
- derselbe: Der Spätkapitalismus. Ffm. 1972
- Mandel, E. and
Novack, G.: The Marxist Theory of Alienation. NY 1970
- Mangham, I. and
Cooper, C.L.: The Impact of T-Groups on Managerial Behaviour.
JMSt 6, 1969, 53-72
- Mann, F.C.: Studying and Creating Change. In: Arensberg et al.
eds., 1957
- Mannheim, K.: Man and Society in an Age of Reconstruction. NY
1950
- March, J., ed.: Handbook of Organizations. Chicago 1965
- March, J. and
Simon H.A.: Organizations. NY 1958
- Marcuse, H.: Neue Quellen zur Grundlegung des Historischen Ma-
terialismus. (1932) In: H.M.: Ideen zu einer kriti-
schen Theorie der Gesellschaft. Ffm. 1969
- derselbe: Studie über Autorität und Familie. (1936) In: H.M.:
Ideen zu einer kritischen Theorie der Gesellschaft.
Ffm. 1969
- derselbe: Existentialismus. (1948) In: H.M.: Kultur und Gesell-
schaft 2, Ffm. 1965
- derselbe: Industrialisierung und Kapitalismus im Werke Max
Webers. In: H.M.: Kultur und Gesellschaft 2, Ffm. 1965
- derselbe: Der Eindimensionale Mensch. Neuwied 1970
- Marrow, A.J.: Aus der Vorgeschichte der National Training Labo-
ratories. Gruppendynamik 1, 1970, 45-49
- Marx, K.: Kritik des Hegelschen Staatsrechts. (1843) In: Marx-
Engels-Werke Bd. 1, Berlin 1972
- derselbe: Ökonomisch-philosophische Manuskripte. (1966a) In:
G. Hillmann, Hrg. Karl Marx: Texte zu Methode und
Praxis II, Reinbek 1966
- derselbe: Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie.
Berlin 1953
- derselbe: Das Kapital, Bd. I, Berlin 1968
- derselbe: Das Kapital, Bd. III, Berlin 1966
- derselbe: Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses.
Ffm. 1970
- Maslow, A.H.: Personality and Motivation. NY 1954
- derselbe: Eupsychian Management. Homewood, Ill. 1965

- Matzner, J.: Der Begriff der Charaktermaske bei Karl Marx. Soziale Welt, 15, 1964, 130-139
- Mayntz, R.: Soziologie der Organisation. Reinbek 1963
- Manntz, R., Hrg.: Bürokratische Organisation. Köln 1968
- Mayo, E.: The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston 1933
- derselbe: The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston 1945
- McGregor, D.: Theory X and Theory Y. (1960) In: Pugh, ed. 1971
- derselbe: Leadership and Motivation. Cambridge, Mass. 1968
- Mead, G. H.: Geist, Identität und Gesellschaft. (1934) Ffm. 1973
- Merton, R. K.: Bürokratische Struktur und Persönlichkeit. (1940) In: R. Mayntz Hrg. 1968
- Merton, R. K., Broom, L. and Cottrell, L. S., jr., eds.: Sociology Today. NY 1959
- Mészáros, I.: Marx's Theory of Alienation. London 1970
- Miles, M. B.: Learning Processes and Outcomes in Human Relations Training. In: Schein and Bennis 1965
- Miles, R. E.: Human Relations or Human Resources. In: Kolb et al., eds. 1971
- Miller, D. L. and Form, W. H.: Industrial Sociology. NY 1964 (2nd ed.)
- Miller, E. J. and Rice, A. K.: Systems of Organization. London 1967
- Mills, Th. M.: Group Transformation. Englewood Cliffs, N. J. 1964
- Molander, C. F.: Management by Objectives in Perspective. JMS 9, 1972, 74-81
- Moore, B., jr.: Zur Geschichte der politischen Gewalt. Ffm. 1966
- Moore, W. E.: Industrial Relations and the Social Order. NY 1957
- Morse, J. J. and Lorsch, J. W.: Beyond Theory Y. HBR 48, 1970(3), 61-68
- Murphy, G., ed.: Human Nature and Enduring Peace. Boston 1945
- Napoleoni, C.: Grundzüge der modernen ökonomischen Theorien. Ffm. 1968
- Neuendorff, A.: Der Begriff des Interesses. Ffm. 1973
- Newcomb, Th. M.: The Study of Consensus. In: Merton, Broom, Cottrell, eds. 1959
- Novack, G.: The Problem of Alienation. In: Mandel and Novack 1970
- NTL Institute for Applied Behavioral Science: What is OD? In: Golembiewski and Blumberg, eds. 1970
- Nunberg, H.: Ichstärke und Ichschwäche. Internationale Zeitschrift für Psychoanalyse und Imago 24, 1939, 49-61
- Odiorne, G. S.: The Trouble with Sensitivity Training. In: Golembiewski and Blumberg, eds. 1970
- Offe, C.: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Ffm. 1970
- derselbe: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Ffm. 1972

- Pagés, M.: Bethel 1969. Gruppendynamik 2, 1971, 112-128
- Parvus et al.: Die langen Wellen der Konjunktur. Berlin 1972
- Perrow, Ch.: Organizational Goals. In: Sills, ed. 1968, vol. 11, 305-311
- Popitz, H.: Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie. Tübingen 1967
- derselbe: Prozesse der Machtbildung. Tübingen 1968
- Pondy, L.R.: Varieties of Organizational Conflict. Adm. Sc. Qu. 14, 1969, 499-505
- derselbe: Organizational Conflict: Concepts and Models. In: Thomas and Bennis, eds. 1972
- Pugh, D.S., ed.: Organization Theory. Harmondsworth, Middlesex 1971
- Rapoport, R.N.: Drei Probleme der Aktionsforschung. Gruppendynamik 3, 1972, 44-61
- Rice, A.K.: The Enterprise and its Environment. London 1963
- derselbe: Führung und Gruppe. (1965) Stuttgart o.J.
- Rice, J.H.: Existentialism for the Businessman. HBR 38, 1960(2), 135-142
- Rioch, M.J.: Gruppenmethoden. Das Tavistock-Washington-Modell. Gruppendynamik 2, 1971, 142-152
- Rogers, C.: A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-Centered Framework. In: S. Koch, ed.: Psychology: A Study of a Science, vol. 3. NY 1959
- Rolshausen, C.: Rationalität und Herrschaft. Ffm. 1972
- Rose, A.M., ed.: Human Behavior and Social Processes. Boston 1962
- Rosenstiel, L.v. et al.: Organisationspsychologie. Stuttgart 1972
- Rosenwald, G.C.: Zum Objektivierungsproblem in der Gruppenpsychologie. In: Horn, Hrg. 1972
- Rosow, I.: Forms and Functions of Adult Socialization. Social Forces 44, 1965(Sept.), 35-45
- Ross, R.: OD for Whom? JABS 7, 1971, 580-585
- Rossi-Landi, F.: Sprache als Arbeit und als Markt. München 1972
- Sanford, N.: Self and Society. NY 1967
- Scheff, Th.J.: Toward a Sociological Model of Consensus. ASR 32, 1967, 32-46
- Schein, E.H.: Coercive Persuasion. NY 1961
- derselbe: Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J. 1965
- Schein, E.H. and Bennis, W.G.: Personal and Organizational Change through Group Methods. NY 1965
- Schein, E.H.: Organizational Socialization and the Profession of Management. In: Kolb et al., eds. 1971
- Schmidt, A.: Der Begriff der Natur in der Lehre von Karl Marx. Ffm. 1962
- Schumm-Garling, U.: Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation. Ffm. 1972
- Schutz, W.C.: Freude. Reinbek 1973

- Schutz, W.C. and Allen, V.L.: The Effects of a T-Group Laboratory on Interpersonal Behavior. JABS 2, 1966, 265-286
- Seeley, J.R.: Social Science? Some Probative Problems. In: M. Stein and A. Vidich, eds. 1963
- Seeman, M.: On the Meaning of Alienation. ASR 24, 1959, 783ff.
- Selznick, Ph.: Foundations of the Theory of Organizations. (1948) In: Emery, ed. 1969
- derselbe: Leadership in Administration. NY 1957
- Senghaas, D.: Sozialkybernetik und Herrschaft. (1967) In: Koch und Senghaas, Hrg. 1970
- derselbe: The Technocrats. Rückblick auf die Technokratiebewegung in den USA. (1967a) In: Koch und Senghaas, Hrg. 1970
- Shepard, H.A.: Explorations in Observant Participation. In: Bradford, Gibb and Benne 1964
- derselbe: Changing Interpersonal and Intergroup Relationships. In: March, ed. 1965
- Shepard, H.A. and Blake, R.R.: Changing Behavior through Cognitive Change. Human Organization 21, 1962 (Summer), 88-96
- Sherif, M. and Cantril, H.: The Psychology of Ego-Involvements. NY 1949
- Shils, E.: The Concept of Consensus. In: Sills, ed. 1968, vol. 3, 260-266
- Siegel, A.J.: The Economic Environment in Human Relations Research. In: Arensberg et al., eds. 1957
- Siegrist, J.: Das Consensus-Modell. Stuttgart 1970
- Sills, D.L. ed.: International Encyclopedia of the Social Sciences. 1968
- Silverman, D.: The Theory of Organisations. London 1970
- Simon, H.A.: Administrative Behavior. (1945) NY 1962
- derselbe: Models of Man. Social and Rational. NY 1957
- derselbe: Decision Making and Organizational Design. (1960) In: Pugh, ed. 1971
- derselbe: Administrative Behavior. In: Sills, ed. 1968, vol. 1, 74-79
- Slater, Ph. E. and Bennis, W.G.: Democracy is Inevitable. HBR 42, 1964(2), 51-59
- Smith, M.B.: Competence and Socialization. In: Clausen, ed. 1968
- Sofer, C.: The Organization from Within. London 1961
- Sohn-Rethel, A.: Die ökonomische Doppelnatur des Spätkapitalismus. Darmstadt-Neuwied 1972
- Sola-Pool, I. de: Political Communication. Introduction. In: Sills, ed. 1968, vol. 3, 90-96
- Spencer, P. and Sofer, C.: Organizational Change and its Management. JMSt 1, 1964, 26-47
- Sperling, O.: Psychoanalytic Aspects of Bureaucracy. Psychoanalytic Quarterly 19, 1950, 88-100

- Stagner, R. and
Rosen, H.: Psychology of Union-Management Relations. Belmont,
Calif. 1961
- Stammer, O., Hrg.: Max Weber und die Soziologie heute. Verhandlungen
des 15. Deutschen Soziologentages. (1964) Tübingen
1965
- Stein, M. and
Vidich, A., eds.: Sociology on Trial. Englewood Cliffs, N.J. 1963
- Steinert, H.: Über die Reifikation sozialer Relationen und die
Strategien sozialisierten Verhaltens. Gruppendyna-
mik 3, 1972, 223-234
- Stock, D.: A Survey of Research on T-Groups. In: Bradford, Gibb
and Benne, 1964
- Strauss, A.: Spiegel und Masken. Ffm. 1968
- Strauss, G.: Some Notes on Power-Equalization. In: Leavitt, ed. 1963
- derselbe: Human-Relations - 1968-Style. (1968) In: McFarland, D.
E., ed.: Personnel Management. Harmondsworth, Middlesex
1971
- Tannenbaum, R.,
Weschler, I. R. and
Massarik, F.: Leadership and Organization: A Behavioral Science
Approach. NY 1961
- Taylor, K. F.: Some Doubts about Sensitivity Training. Australian
Psychologist 1, 1967, 171-179
- Terreberry, S.: The Evolution of Organizational Environments. Adm.
Sc. Qu. 12, 1967/68, 590-613
- Thelen, H. A.: Dynamics of Groups at Work. Chicago 1954
- Thomas, J. M. and
Bennis, W. G., eds.: Management of Change and Conflict. Harmondsworth,
Middlesex 1972
- Thomas, K.: Analyse der Arbeit. Stuttgart 1969
- Toulmin, St.: Voraussicht und Verstehen. Ffm. 1969
- Trist, E. L. et al.: Organizational Choice. London 1963
- Trist, E. L.: The Professional Facilitation of Planned Change in
Organizations. (1968) In: V. H. Vroom and E. L. Deci, eds.:
Management and Motivation. Harmondsworth, Middlesex
1970
- Trotzki, L.: Die verratene Revolution. (1936) Zürich 1957
- Underwood, W. J.: Evaluation of Laboratory Method Training. Training
Directors Journal 1965. Referiert in Campbell and
Dunnette 1968
- Van den Berghe, P.: In Defense of the Commonsensical Approach to Con-
sensus. ASR 32, 1967, 1001-1002
- Viteles, M.: Motivation and Morale in Industry. NY 1953
- Watzlawick, P. et al.: Menschliche Kommunikation. Bern 1969
- Weakland, J. H.: Double-Bind-Hypothese und Dreier-Beziehung. In:
Bateson et al. 1969
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. (1922) Tübingen 1972
- derselbe: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tü-
bingen 1951

- Weinert, F.E.: Schule und Beruf als institutionelle Sozialisationsbedingungen. In: Graumann, Hrg. 1972
- Weinstein, E.A.: The Development of Interpersonal Competence. In: Goslin, ed. 1969
- Wheeler, St.: The Structure of Formally Organized Socialization Settings. In: Brim and Wheeler 1966
- White, R.W.: Motivation Reconsidered. The Concept of Competence. Psychological Review 66, 1959, 297-333
- Whitman, R.M.: Psychodynamic Principles Underlying T-Group Processes. In: Bradford, Gibb and Benne 1964
- Wilson, J.E.,
Mullen, D.P. and
Morton, R.B.: Sensitivity Training for Individual Growth-Team Training for Organization Development. Training and Development Journal 1968. Referiert in Buchanan 1969
- Winn, A.: Laboratory Training in Industry. Personnel Administration 27, 1964(3), 6-17
- derselbe: Social Change in Industry: From Insight to Implementation. In: Bennis, Benne and Chin, eds. 1968
- derselbe: The Laboratory Approach to Organization Development: A Tentative Model of Planned Change. JMSt 6, 1969, 155-166
- derselbe: Sozialer Wandel in der Industrie. Gruppendynamik 2, 1971, 22-34
- Wittgenstein, L.: Philosophische Untersuchungen. Ffm. 1971
- Wittnebert, F.R.: Bigness versus Profitability. HBR 48, 1970(1), 158-166
- Wolfson, Th.: Social Control of Industrial Conflict. In: Kornhauser, Dubin and Ross, eds. 1954
- Woodward, J., ed.: Industrial Organization: Behaviour and Control. London 1970
- Wright, Ch. R. and
Turk, H.: Introductory Comments on the Socialization of Adults. Sociological Inquiry 37, 1967(Winter) 3-10
- Chinoy, E.: Automobile Workers and the American Dream. NY 1955
- Galbraith, J.K.: Die moderne Industriegesellschaft. (1967) München 1970
- Shibutani, T.: George Herbert Mead. In: Sills, ed. 1968, vol. 10, 83-87
- Argyris, C.: Effectiveness and Planning of Change (1968b). In: Sills, ed. 1968, vol. 11, 311-19
- Lewin, K.: Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. (1947). In: Lewin 1963

LEBENS LAUF

Am 12. Juni 1947 wurde ich als viertes Kind des kaufmännischen Angestellten Rudolf Bianchi und seiner Ehefrau Emmy, geb. Kropf, in Lörrach geboren.

Von 1954 bis 1958 besuchte ich die Volksschule in Lörrach, anschließend von 1958 bis 1966 das humanistische Hebel-Gymnasium in Lörrach, wo ich im Herbst 1966 das Abitur ablegte.

Im Wintersemester 1966/67 nahm ich das Studium der Psychologie an der Universität Freiburg auf. Hier legte ich im Frühjahr 1969 die Diplom-Vorprüfung für Psychologen und im Herbst 1971 die Diplom-Hauptprüfung für Psychologen ab.

Im Wintersemester 1971/72 und im Sommersemester 1972 war ich im Rahmen eines Lehrauftrages für Sozialisationstheorie am Psychologischen Institut der Universität Freiburg tätig. Im Sommersemester 1972 nahm ich die Arbeit an meiner Dissertation auf, wobei ich durch ein Stipendium nach dem Graduiertenförderungsgesetz unterstützt wurde.

Im Sommer 1973 fand meine Heirat mit meiner Ehefrau Inge, geb. Schiffler, statt; im Februar 1974 kam unsere Tochter Vera zur Welt.

